

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤQM)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ
**ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ
ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ**

ΚΟΤΣΑΡΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ του ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
ΜΔΕ-ΟΠ/0617

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ
ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ
2009

Αφιερώνεται στην οικογένεια μου και σε όλους όσους πίστεψαν σε μένα,

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Σύγχρονες επιχειρήσεις, ανταγωνιστικότητα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στρατηγική των επιχειρήσεων, επιχειρηματικές στρατηγικές, επιχειρησιακές στρατηγικές, καινοτομία, τεχνολογία, οργανωσιακή κουλτούρα, τεχνολογικές στρατηγικές

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται και εξετάζει το ρόλο που διαδραματίζουν η καινοτομία και οι νέες τεχνολογίες στην θεμελίωση διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή και προσδιορίζονται οι έννοιες της σύγχρονης επιχείρησης και της γνώσης. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ, της στρατηγικής των επιχειρήσεων και του βασικού μοντέλου του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης προκύπτουν οι πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες αυτής και από το εξωτερικό περιβάλλον οι πιθανές ευκαιρίες και απειλές.

Στο τρίτο κεφάλαιο προσδιορίζεται η έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και αναλύονται οι επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Επιπρόσθετα, αναλύονται και οι πιθανοί κίνδυνοι από την λσνθασμένη εφαρμογή αυτών των στρατηγικών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί και το κύριο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας αναλύονται οι έννοιες της καινοτομίας και της τεχνολογίας. Αναλυτικότερα, στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου παραθέτονται διάφοροι ορισμοί της καινοτομίας καθώς και οι κύριες κατηγορίες αυτής. Στη συνέχεια, αναλύονται οι κυριότερες πηγές των καινοτομιών καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να εξαχθούν καινοτομίες από αυτές. Τέλος, το πρώτο μέρος του τέταρτου κεφαλαίου ολοκληρώνεται με την έννοια της ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας που να προάγει την καινοτομία. Στο δεύτερο μέρος, αναλύεται η έννοια της τεχνολογίας, της τεχνολογικής αλλαγής αλλά και της τεχνολογικής διαχείρισης. Παρατίθενται και αναλύονται οι τεχνολογικές στρατηγικές και οι προσδιοριστικοί παράγοντες αυτών.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο αποτελείται από τη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης με την επωνυμία Dell Computers. Αναλύονται οι στρατηγικές που ακολούθησε, οι καινοτομίες που προήγαγε, η κουλτούρα που ανέπτυξε καθώς και οι δυσκολίες που αντιμετώπισε στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιήθηκε. Το πέμπτο κεφάλαιο αποτελεί την έμπρακτη εφαρμογή της θεωρίας που αναλύθηκε στα προηγούμενα τέσσερα κεφάλαια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σελ I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	Σελ II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	Σελ III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1	Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Σελ 1
1.1.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	Σελ 1
1.1.2	ΜΕΤΑΣΤΡΟΦΗ ΤΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ	Σελ 1
1.1.3	ΔΗΜΙΟΥΡΓΩΝΤΑΣ ΕΝΑΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΒΑΣΙΣΜΕΝΟ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ	Σελ 4
1.2	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Σελ 6
1.3	ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;	Σελ 7
1.4	ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΧΡΗΣΙΜΗ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ;	Σελ 9
1.5	ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	Σελ 11
1.5.1	ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 12
1.5.2	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σελ 13
1.5.3	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σελ 17
1.5.4	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	Σελ 18
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	Σελ 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ 20
2.2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 20
2.2.1	ΤΟ ΜΑΚΡΟ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ 22
2.2.2	ΤΟ ΑΜΕΣΟ Η ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ 28
2.2.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	Σελ 38
2.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 42
2.3.1	ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	Σελ 42
2.3.2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ	Σελ 46
2.3.3	ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ	Σελ 49
2.3.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ 50
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2	Σελ 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

3.1	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Σελ 52
3.1.1	Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	Σελ 54
3.2	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ 55
3.2.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	Σελ 56
3.2.2	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ	Σελ 66
3.2.3	ΓΟΝΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Σελ 73
3.2.4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	Σελ 75
3.3	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ 75

3.3.1	ΤΥΠΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Σελ 76
3.3.2	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ 80
3.3.3	ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΜΕΣΗ	Σελ 80
3.4	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	Σελ 81
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3	Σελ 82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ

4.1	ΜΕΡΟΣ Α- ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ 83
4.2	ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ 84
4.3	ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ 88
4.4	ΠΩΣ ΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 92
4.4.1	ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Σελ 92
4.4.2	ΟΙ ΟΜΑΔΕΣ ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΠΗΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ	Σελ 93
4.4.3	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ 97
4.4.4	ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ	Σελ 99
4.5	ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	Σελ 101
4.5.1	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΥ ΝΑ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Σελ 101
4.5.2	ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	Σελ 103
4.6	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ	Σελ 108
4.7	ΜΕΡΟΣ Β- ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Σελ 111
4.7.1	ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Σελ 112
4.7.2	ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ	Σελ 113
4.7.3	Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	Σελ 114
4.8	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Σελ 115
4.8.1	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Σελ 117
4.8.2	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	Σελ 120
4.9	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	Σελ 123
4.10	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	Σελ 126
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4	Σελ 129

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DELL

5.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	Σελ 132
5.2	ΤΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ DELL	Σελ 134
5.3	ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ DELL	Σελ 137
5.4	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ DELL	Σελ 137
5.4.1	DELL ON-LINE	Σελ 141
5.4.2	ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ DELL	Σελ 144
5.5	ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ- ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	Σελ 146
5.5.1	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΟ 2003	Σελ 151
5.5.2	ΝΕΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	Σελ 151
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5	Σελ 153
	ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	Σελ 155

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καθώς το φοιτητικό μου ταξίδι, με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, φτάνει στο τέλος του, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τους γονείς μου και τον αδερφό μου, για την υποστήριξη, την συμπαράσταση και το κουράγιο που μου έδωσαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η συμβολή τους ήταν και είναι πολύτιμη σε ότι έκανα και σε ότι θα κάνω στο μέλλον.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου η οποία ήταν η επιβλέπουσα καθηγήτρια στην διπλωματική μου εργασία. Η καθοδήγηση της, το ενδιαφέρον της καθώς και η συνεργασία μας ήταν πολύ σημαντικοί παράγοντες που συνετέλεσαν στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους Καθηγητές και τις Καθηγήτριες του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων-Ολική Ποιότητα για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου προσέφεραν.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 28
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Σελ 39
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3 VRIO analysis	Σελ 44
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΡΥΘΜΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ-ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ	Σελ 68
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ	Σελ 71
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑ PORTER	Σελ 77
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	Σελ 80
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	Σελ 89

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	Σελ 11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 ΙΕΡΑΡΧΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	Σελ 16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Σελ 21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟ ΣΕ ΕΝΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ	Σελ 30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 ΑΝΑΛΥΟΝΤΑΣ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Σελ 41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ	Σελ 49
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΟΨΗ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	Σελ 54
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	Σελ 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

«ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ- ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

1.1 Η σύγχρονη επιχείρηση

1.1.1 Ιστορική αναδρομή

Δεν έχουν περάσει πολλά χρόνια από τότε που μια επιχείρηση θεωρείτο επιτυχημένη απλά επικεντρώνοντας τις εργασίες της στο να παράγει και να πουλά προϊόντα και υπηρεσίες εντός των συνόρων της χώρας που ιδρύθηκε. Οι επιχειρήσεις που είχαν διεθνείς προσδοκίες και προσπαθούσαν να επεκταθούν διεθνώς ήταν ελάχιστες. Τα κέρδη από τις εξαγωγές προϊόντων θεωρούνταν πολύ μικρό κομμάτι της συνολικής κερδοφορίας και συνεπώς δεν ήταν ιδιαίτερα σημαντικά για την συνολική επιτυχία του οργανισμού. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 οι περισσότερες αμερικάνικες επιχειρήσεις οργανώνονταν σε συγκεκριμένες περιοχές και κλάδους μέσα στις Η. Π. Α και πουλούσαν τα προϊόντα τους αποκλειστικά σε αυτές τις περιοχές. Όλες οι εξαγωγές γίνονταν από ένα ενιαίο φορέα.

Όμοια, την τελευταία εικοσαετία, μια επιχείρηση θα μπορούσε να είναι επιτυχημένη χρησιμοποιώντας το Ίντερνετ μόνο ως μια ιστοσελίδα δημοσίων σχέσεων. Οι περισσότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης γίνονταν με τη χρησιμοποίηση ανθρώπινου δυναμικού πωλήσεων και μια ομάδα διανομών και αντιπροσώπων. Οι πωλήσεις πραγματοποιούνταν σε μεγάλες αλυσίδες του λιανεμπορίου και μεγάλα καταστήματα. Μικρός αριθμός ανώτατων στελεχών χρησιμοποιούσε προσωπικό υπολογιστή και είχε ως εργαλείο το Διαδίκτυο. Αξίζει να τονισθεί πάντως ότι το Διαδίκτυο αποτελούσε εργαλείο έρευνας και αναζήτησης στοιχείων και πληροφοριών και όχι ένα μέσο, μέσω του οποίου, θα μπορούσαν να γίνουν κανονικές αγοραπωλησίες (συναλλαγές).

1.1.2 Μεταστροφή του κλίματος

Σήμερα, όλα έχουν αλλάξει. Η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση όλων των αγορών και των επιχειρήσεων, άλλαξε τον τρόπο που οι μοντέρνες επιχειρήσεις διεξάγουν τις εργασίες τους. Για να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας προκειμένου να διαμορφώσουν

χαμηλότερες καμπύλες μέσου κόστους , και ως εκ τούτου να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές, χρειάζεται να είναι ανταγωνιστικές. Έτσι οι επιχειρήσεις, στις μέρες μας, σκέφτονται πράττουν και δραστηριοποιούνται στη παγκόσμια αγορά και όχι στην εκάστοτε εθνική αγορά. Ένα τυπικό παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι η Nike και η Reebok οι οποίες κατασκευάζουν τα αθλητικά τους είδη σε διάφορες χώρες στην Ασία και τα οποία διαθέτουν στη παγκόσμια αγορά. Πολλές επιχειρήσεις, σαν τις προαναφερθείσες, αποδεσμεύουν και εξωτερικεύουν δραστηριότητες (outsourcing), όπως το κομμάτι της κατασκευής τους, το κομμάτι της εξέλιξης λογισμικού ή ακόμα και το κομμάτι της εξυπηρέτησης πελατών στη Κίνα, στην Ανατολική Ευρώπη ή και στην Ινδία. Αντί να συγκεντρώνουν όλες τις εργασίες τους στη μητρική επιχείρηση στη χώρα ίδρυσης και από αυτήν να κατευθύνονται όλες οι εργασίες στην παγκόσμια αγορά, δημιουργούν θυγατρικές επιχειρήσεις στις χώρες που τις ενδιαφέρουν και προσαρμόζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στην εκάστοτε χώρα ίδρυσης. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιο στέλεχος μιας επιχείρησης προκειμένου να ανέβει στην ιεραρχία θα πρέπει να αναλάβει ένα διεθνές σχέδιο δράσης (project).

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι, επειδή όλοι οι κλάδοι της οικονομίας έχουν γίνει παγκόσμιοι, το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει γίνει εργαλείο για να ακολουθήσει μια επιχείρηση τις παγκόσμιες εξελίξεις και να θεμελιώσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σε ότι αφορά το Διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο έχει μπει για τα καλά στη ζωή των επιχειρήσεων και κατέχει ιδιαίτερα σημαντική θέση. Το Ίντερνετ αναδιαμορφώνει τη παγκόσμια αγορά και θα συνεχίζει να το κάνει για πάρα πολλά χρόνια ακόμα. Εκτός από την αλλαγή που έχει προκαλέσει στο πως οι καταναλωτές, οι πελάτες, οι προμηθευτές αλλά και οι εταιρείες συναλλάσσονται μεταξύ τους έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις λειτουργούν εσωτερικά. Επίσης, η εισαγωγή του Ίντερνετ έχει επηρεάσει τη βάση του ανταγωνισμού σε πολλούς κλάδους. Αντί για τη παραδοσιακή προσήλωση των επιχειρήσεων στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και στα επίπεδα κόστους, το Ίντερνετ αλλάζει τη βάση του ανταγωνισμού σε πιο στρατηγικά επίπεδα στα οποία προσαρμόζεται και η παραδοσιακή αλυσίδα αξίας.

Η σπουδαιότητα της επίδρασης του Ιντερνετ αποτυπώνεται στις παρακάτω 7 παγκόσμιες τάσεις:

1. Ωθεί τις επιχειρήσεις στο να αλλάξουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες. Η ηλεκτρονική δικτύωση (electronically networking) μεταξύ πελατών, προμηθευτών και συνεργατών με την επιχείρηση είναι πια πραγματικότητα.
2. Νέα κανάλια αλλάζουν τη πρόσβαση στις αγορές αλλά και την αναγνωρισιμότητα του προϊόντος (branding), ωθώντας τα παλιά κανάλια διανομής στις αναγκαίες δραστικές αλλαγές. Απευθυνόμενες απευθείας στους καταναλωτές οι επιχειρήσεις μπορούν, πλέον, να αποφύγουν τους διανομείς-αντιπροσώπους με αποτέλεσμα να δημιουργούν στενότερες σχέσεις με τον τελικό χρήστη των προϊόντων τους βελτιώνοντας τις υπηρεσίες τους και μειώνοντας τα κόστη.
3. Οι νέες συνθήκες ευνοούν την πλευρά των καταναλωτών. Η απεριόριστη πρόσβαση, που χαρίζει το Διαδίκτυο, σε πληροφορίες κάνει τους σύγχρονους καταναλωτές πιο απαιτητικούς και πιο ενημερωμένους από ποτέ.
4. Ο τρόπος που ανταγωνίζονται μεταξύ τους οι επιχειρήσεις αλλάζει. Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν νέα και καινοτόμο τεχνολογία αλλά και παραδοσιακές επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται σε πολύ μεγάλο βαθμό το Ιντερνετ με σκοπό να γίνουν καινοτόμες και αποδοτικές.
5. Ο ρυθμός λειτουργίας των επιχειρήσεων αυξάνεται δραστικά. Οι ανάγκες σε πληροφορίες, οι προσδοκίες των καταναλωτών/ προμηθευτών αντικατοπτρίζουν την αμεσότητα και αναγκαιότητα του Ιντερνετ.
6. Το Ιντερνετ ωθεί τις επιχειρήσεις εκτός των παραδοσιακών τους ορίων. Ο παραδοσιακός διαχωρισμός μεταξύ πελατών, κατασκευαστών και προμηθευτών έχει εξελιχθεί σημαντικά λόγω της ανάπτυξης και εξάπλωσης των δικτύων στα οποία οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στα μεταξύ τους σχέδια λειτουργίας και στις διαδικασίες και διεργασίες.
7. Η γνώση έχει εξελιχθεί σε πλεονέκτημα κλειδί και σε πηγή θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, τα παραδοσιακά στοιχεία του ενεργητικού όπως μετριούνται λογιστικά (ρευστά διαθέσιμα, εξοπλισμός κτλ) αποτελούν το 80% της συνολικής αξίας αγοράς το 1982, αλλά το 2002 μόνο το 25%. Το υπόλοιπο αποτελείται από άυλα στοιχεία ενεργητικού όπως η γνώση, οι βασικές διεργασίες, το εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, οι δημόσιες σχέσεις κα.

1.1.3. Δημιουργώντας ένα οργανισμό βασισμένο στη γνώση

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εμπλέκεται με κύρια αποστολή του να βοηθήσει έναν οργανισμό να λειτουργήσει επιτυχημένα σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον. Για να είναι ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις σε παρόμοια περιβάλλοντα θα πρέπει να πάνου να είναι γραφειοκρατικές και να γίνουν πιο ευέλικτες. Σε πιο σταθερό εξωτερικό περιβάλλον, όπως αυτό των παλαιότερων ετών, η στρατηγική, που ακολουθούσε μια επιχείρηση, συνίστατο στο να ορίζει μια ανταγωνιστική θέση και ύστερα να την υπερασπίζεται. Όμως καθώς ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αντικαθίσταται από ένα άλλο σε διαρκώς μειούμενο χρόνο, οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν και συνειδητοποιούν ότι δεν υπάρχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν ευέλικτη στρατηγική δηλαδή να αναπτύξουν την ικανότητα να αλλάζουν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις κυρίαρχες στρατηγικές τους στις συνθήκες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται.

Η στρατηγική ευελιξία απαιτεί μακρόχρονη δέσμευση στην ανάπτυξη και ανατροφοδότηση των κρίσιμων πηγών και πόρων που χρειάζεται μια επιχείρηση. Ακόμα απαιτεί, ένας οργανισμός να είναι βασισμένος στη γνώση (learning organization) δηλαδή, ένας οργανισμός που δημιουργεί, αποκτά και μεταφέρει/ ανταλλάσσει γνώση αλλά και τροποποιεί αναλόγως τη συμπεριφορά του ούτως ώστε να χρησιμοποιήσει κατάλληλα τη νέα γνώση που του παρέχει το περιβάλλον. Το πώς ένας οργανισμός διαχειρίζεται τη γνώση είναι κρίσιμης σημασίας για την ανταγωνιστικότητα του σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Είναι, επίσης, σημαντικό στο να καινοτομεί αλλά και στο να αναπτύσσει νέα προϊόντα.

Οι οργανισμοί που διαχειρίζονται σωστά τη γνώση έχουν ισχυρές ικανότητες σε τέσσερις δραστηριότητες:

1. Συστηματική επίλυση προβλημάτων
2. Πειραματισμός με νέες προσεγγίσεις
3. Μαθαίνουν από τις εμπειρίες τους αλλά και από τις εμπειρίες των άλλων
4. Μεταφέρουν τη γνώση γρήγορα και αποδοτικά σε όλο τον οργανισμό.

Ο Alfred Chandler (1962) διαπιστώνει ότι: « Οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας ορίζονται από "μονοπάτια γνώσης" μέσα από τα οποία οι ικανότητες διαχείρισης της γνώσης παράγουν πλεονεκτήματα και δυνάμεις για τον οργανισμό».

Ακολούθως, σύμφωνα πάλι με τις απόψεις του Chandler οι επιχειρήσεις δημιουργούνται από τη γνώση ενός επιχειρηματία η οποία στη συνέχεια εξελίσσεται σε γνώση όλης της επιχείρησης.

Η γνώση ενός οργανισμού αποτελείται από τρία βασικά μέρη:

- § Τις τεχνικές ικανότητες, κυρίως στην έρευνα
- § Τις λειτουργικές ικανότητες, όπως είναι η παραγωγή και το μάρκετινγκ
- § Την επιδεξιότητα των ανώτερων στελεχών και γενικότερα του μάνατζμεντ

Τα παραπάνω βασικά στοιχεία, που αποτελούν τη γνώση, οδηγούν την επιχείρηση σε αγορές που μπορεί να δραστηριοποιηθεί επιτυχημένα και δημιουργούν εμπόδια εισόδου στους μελλοντικούς ανταγωνιστές. Κατά κάποιο τρόπο, η σωστή διαχείριση της γνώσης και η εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που μπορεί να προσδώσει οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό για ένα οργανισμό βασισμένο στη γνώση γιατί βοηθά στο να αποφευχθεί η στασιμότητα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από το συνεχή πειραματισμό σε νέες προσεγγίσεις και από τον διεξοδικό εσωτερικό έλεγχο δυνάμεων και αδυναμιών. Το ανθρώπινο δυναμικό όλων των επιπέδων της οργανωσιακής δομής του οργανισμού συμμετέχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθώντας στο να αναλυθεί το περιβάλλον, να συγκεντρωθούν οι κρίσιμες πληροφορίες για αυτό, να προταθούν απαραίτητες αλλαγές στις στρατηγικές και στα προγράμματα. Τέλος, όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση του οργανισμού, στη βελτίωση των πρακτικών που ακολουθεί του αλλά και στην αξιολόγηση των τεχνικών που χρησιμοποιεί.

Το συμπέρασμα που θα μπορούσε να εξαχθεί από όλα τα παραπάνω είναι ότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις που έχουν τη διάθεση και τη θέληση να πειραματιστούν με τη γνώση και να τη χρησιμοποιήσουν κατάλληλα είναι πολύ πιο επιτυχημένες σε σύγκριση με αυτές που αγνοούν και δεν αξιοποιούν τη γνώση που τους παρέχεται από το περιβάλλον.

Στη συνέχεια αυτής της σύντομης περιγραφής της εξελικτικής πορείας των επιχειρήσεων, θα ακολουθήσει η ανάλυση της έννοιας της στρατηγικής των επιχειρήσεων και του στρατηγικού μανάτζμεντ.

1.2 Εισαγωγικά στρατηγικής των επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως η συνεργασία ατόμων με κοινούς στόχους για τη διενέργεια επιτυχημένων και κερδοφόρων συναλλαγών με το περιβάλλον. Είναι αυτόνομος ο οργανισμός ο οποίος δαπανά πόρους για τη παραγωγή προϊόντων και ο οποίος αποζημιώνεται για τις δαπάνες του από την πώληση των προϊόντων που παράγει. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία αυτών των συναλλαγών αποτελεί ο αποτελεσματικός σχεδιασμός τους, ο οποίος πραγματοποιείται με ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο που έχει ως σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της, με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να απολαμβάνει ένα διαρκές πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται.

Η στρατηγική επομένως, αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από την προσπάθεια αυτή. Για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί η επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και με βάση αυτά να καταλήγει σε μια προσεκτικά μελετημένη στρατηγική η οποία θα υλοποιηθεί. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονίσουμε ότι η εκάστοτε επιχείρηση μπορεί να καταλήξει σε μια στρατηγική συνέπεια μιας αντίδρασης της σε μια κατάσταση που δεν είχε προβλέψει η διοίκηση της. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική δεν είναι πάντα μια προληπτική έννοια αλλά μπορεί να πάρει και μια μορφή αντίδρασης/ ανταπόκρισης στις καθημερινές καταστάσεις που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας της επιχείρησης εμφανίζονται σειρά από αναδυόμενες στρατηγικές. Η διοίκηση θα πρέπει να παρεμβαίνει όπου είναι απαραίτητο, απομακρύνοντας τις λανθασμένες στρατηγικές και ενθαρρύνοντας τις ορθές.

Κάθε επιχείρηση δηλαδή, αντιμετωπίζει το πρόβλημα της ταυτόχρονης διατήρησης και εφαρμογής των δυνάμεων και υπερκάλυψης των αδυναμιών της, καθώς και εκμετάλλευσης των ευκαιριών παράλληλα με την αναγνώριση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα.

Τη λύση σε αυτό το πρόβλημα δίνει το στρατηγικό μάνατζμεντ. Με την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων και με τη διαμόρφωση και υλοποίηση μελετημένων και αναδυόμενων στρατηγικών μια επιχείρηση μπορεί και συνδυάζει καλύτερα τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού της περιβάλλοντος με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Παρακάτω αποτυπώνονται διάφοροι ορισμοί και σχόλια περί του στρατηγικού μάνατζμεντ (strategic management):

« Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής θέσης μιας επιχείρησης: περιλαμβάνει την αναγνώριση των σκοπών της επιχείρησης και την καταλληλότητα των αγορών της, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Στη συνέχεια καθορίζονται οι ικανότητες της επιχείρησης, προκειμένου να επιδιωχθεί ένα διαρκές πλεονέκτημα για αυτήν. Το αποτέλεσμα είναι μια νέα στρατηγική θέση.» (Γεωργόπουλος 2002)

«Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται ποσοτικοποίησης.» (Peter Drucker)

1.3 Τι είναι στρατηγική;

Στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman. Έχει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα και ειδικότερα στη λέξη στρατηγός που

σημαίνει οδηγώ το στρατό. Έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι στρατηγική στα αρχαία Ελληνικά είναι η τέχνη των στρατηγών.

Υπάρχουν πολλές ομοιότητες ανάμεσα στη στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική των επιχειρήσεων. Η βάση και των δύο στρατηγικών είναι η ίδια: Είναι το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων στη περιοχή της «μάχης» με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή.

Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία προτείνονται επίσημα πολλοί ορισμοί της έννοιας στρατηγική. Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

« Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων.»

(Alfred Chandler 1962)

«Στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και τις βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση , καθώς και το είδος της επιχείρησης αυτής.»

(Kenneth Andrews 1981)

«Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.»

(Igor Ansoff 1985)

«Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα από ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.»

(Michael Porter 1985)

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η στρατηγική δεν είναι ένα σύνολο κανόνων ή ένα πακέτο προγραμματισμένων οδηγιών. Η στρατηγική είναι ένα εργαλείο

συντονισμού και κατεύθυνσης των ανεξάρτητων αποφάσεων ενός οργανισμού με πρωταρχικό σκοπό την απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Πρόκειται δηλαδή για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που συνδέει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τις ευκαιρίες/ προκλήσεις του περιβάλλοντος της.

1.4 Γιατί είναι χρήσιμη η στρατηγική;

Η στρατηγική δεν εξασφαλίζει απαραίτητα την επιτυχία αλλά αποτελεί σημαντικό εργαλείο για να επιτευχθεί επιτυχία.

Οι βασικότεροι λόγοι εξ' αιτίας των οποίων αυτό συμβαίνει είναι:

- § Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις.
- § Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων.
- § Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες.
- § Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.
- § Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.
- § Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις

Η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα πως η επιχείρηση θα φτάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμα της. Είναι η πυξίδα της επιχείρησης καθώς με βάση αυτή καθορίζονται οι στόχοι και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων

Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στις πιο μικρές επιχειρήσεις λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Εάν δεν υπάρχουν κάποια κριτήρια είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες

Η στρατηγική συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Προωθεί τη συλλογική δράση και ενοποιεί ένα σύνολο ανθρώπων για την εξυπηρέτηση ενός κοινού σκοπού. Μοιράζει ρόλους στα μέλη μιας επιχείρησης και δίνει τη κεντρική κατεύθυνση και τον κεντρικό στόχο.

Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό

Η ξεκάθαρη στρατηγική αποτελεί την προσωπικότητα μιας επιχείρησης και κατά κάποιο τρόπο προσδίδει ένα όραμα, ένα σκοπό σε αυτή. Μια επιχείρηση χωρίς στρατηγική είναι σαν ένα ακυβέρνητο πλοίο. Δεν έχει ξεκάθαρη τοποθέτηση στην αγορά, δεν έχει εφικτούς και μετρήσιμους στόχους. Μια σαφώς ορισμένη στρατηγική μπορεί να ορίσει την επιχείρηση σε αυτούς που δεν τη ξέρουν και να βοηθήσει στο να αναγνωριστούν οι ανταγωνιστές και το κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιείται και ανταγωνίζεται η επιχείρηση.

Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα

Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική αυτή η διαδικασία θα ήταν συγκεχυμένη με απόψεις που θα διέφεραν μέσα στην επιχείρηση. Εκτός των άλλων η στρατηγική εξασφαλίζει ότι οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη.

Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστριών επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συνήθως αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

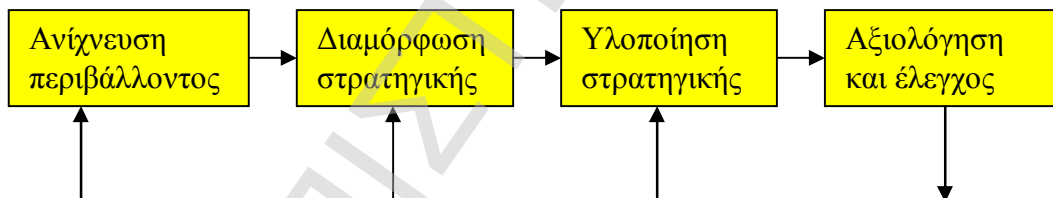
Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να πετύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις εσωτερικές τους δυνάμεις και αδυναμίες.

Εάν θέλαμε από όλα τα παραπάνω να καταλήξουμε σε ένα γενικό συμπέρασμα θα λέγαμε ότι: « Η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς- συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.»

1.5 Βασικό μοντέλο Στρατηγικού μανάτζμεντ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ αποτελείται από 4 βασικά στοιχεία:

- § Ανίχνευση περιβάλλοντος
- § Διαμόρφωση στρατηγικής
- § Υλοποίηση στρατηγικής
- § Αξιολόγηση και έλεγχος



(Πηγή: Wheelen, Hunger “Concepts in Strategic Management and Business Policy” 2005)

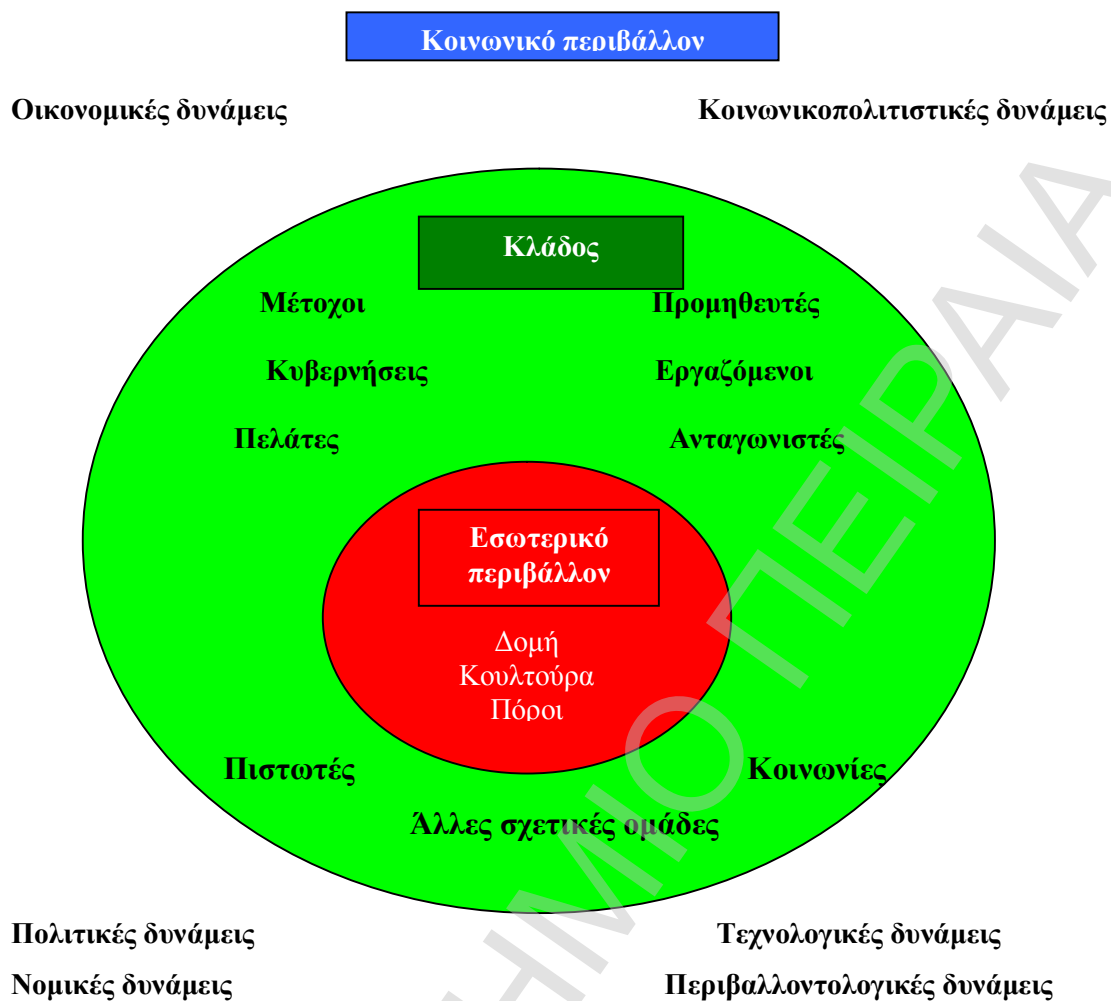
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1 «Βασικό μοντέλο στρατηγικού μανάτζμεντ»

1.5.1 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρατήρηση, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η διασπορά πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στους ανθρώπους του οργανισμού. Σκοπός της είναι να αναγνωρίσει στρατηγικούς παράγοντες- στοιχεία από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που θα προσδιορίσουν το μέλλον του οργανισμού. Ο πιο απλός τρόπος να διεξάγει κάποιος την ανίχνευση περιβάλλοντος είναι μέσα από την SWOT ανάλυση. Το SWOT είναι ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις συγκεκριμένες δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities), απειλές (threats) που αποτελούν τους στρατηγικούς παράγοντες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εξωτερικά του οργανισμού και τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη δεν μπορούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν βραχυπρόθεσμα. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι είτε γενικές δυνάμεις και τάσεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος είτε συγκεκριμένοι παράγοντες που δραστηριοποιούνται- λειτουργούν στο περιβάλλον ή αλλιώς κλάδο και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα, που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται μέσα στον οργανισμό. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης. Περιλαμβάνουν τη δομή, τη κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Οι βασικές δυνάμεις διαμορφώνουν μια ομάδα διακεκριμένων ικανοτήτων τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2 « Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος»

1.5.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων πλάνων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος σε σχέση με τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Περιλαμβάνει τον ορισμό της αποστολής του οργανισμού, τον λεπτομερή ορισμό των αντικειμενικών σκοπών, την ανάπτυξη στρατηγικών και τον ορισμό οδηγιών για τη διαμόρφωση των κατάλληλων πολιτικών.

Η αποστολή

Η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή η αιτία ύπαρξής του. Στα πλαίσια της αποστολής περιγράφεται το τι προσφέρει ο συγκεκριμένος οργανισμός στη κοινωνία- είτε αυτό είναι προϊόν είτε υπηρεσία. Μια ξεκάθαρα ορισμένη αποστολή ορίζει το βασικό και μοναδικό σκοπό ενός οργανισμού και τον ξεχωρίζει από άλλους οργανισμούς. Ακόμα αναγνωρίζει τις προθέσεις ή προσδοκίες του οργανισμού όσων αφορά τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγει καθώς και τις αγορές που εξυπηρετεί. Μπορεί να περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης για το πώς δραστηριοποιείται στο κλάδο αλλά και το πώς συμπεριφέρεται στους υπαλλήλους της. Καθιστά σαφές στο ευρύ κοινό το που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση αλλά και το που στοχεύει να φτάσει. Σε μια δήλωση αποστολής μπορεί να περιλαμβάνεται και το όραμα της επιχείρησης δηλαδή το που θα ήθελε να φτάσει ο οργανισμός στο μέλλον.

Οι σκοποί

Ως σκοποί θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας. Οι αντικειμενικοί σκοποί πρέπει να δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιηθεί και έως πότε. Η επιτυχία των επιχειρησιακών σκοπών έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Οι σκοποί προσδιορίζουν τόσο το αποτέλεσμα όσο και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωση του.

Μερικές περιοχές στις οποίες ένας οργανισμός μπορεί να θέσει τους σκοπούς του είναι:

- § Κερδοφορία
- § Αποδοτικότητα
- § Ανάπτυξη
- § Μερίδια μετόχων
- § Φήμη
- § Παροχές στους υπαλλήλους
- § Παροχές στη κοινωνία
- § Ηγεσία αγοράς
- § Τεχνολογικό προβάδισμα

§ Βιωσιμότητα

§ Προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης

Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ένα σχέδιο στο οποίο δηλώνεται το πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Μια τυπική επιχειρηματική μονάδα συνήθως έχει τριών ειδών στρατηγικές:

§ Την επιχειρησιακή στρατηγική

§ Την επιχειρηματική στρατηγική

§ Την λειτουργική στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της και τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής. Στα παραπάνω περιλαμβάνονται, το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιλέξει, οι ροές των χρηματικών πόρων προς τις Διευθύνσεις, οι σχέσεις με άλλες κοινωνικές ομάδες και οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων.

Η επιχειρηματική στρατηγική ενεργοποιείται σε επίπεδο στρατηγικής μονάδας ή σε επίπεδο Διεύθυνσης και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και υπηρεσιών στην συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο που δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές χωρίζονται σε δύο κατηγορίες την ανταγωνιστική και την συνανταγωνιστική.

Η λειτουργική στρατηγική έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των διαθέσιμων παραγωγικών πόρων. Ασχολείται με το να ανατροφοδοτεί και να εξελίσσει τις διακεκριμένες ικανότητες ούτως ώστε να παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εκάστοτε στρατηγική επιχειρηματική μονάδα ή επιχείρηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.3 « Ιεραρχία στρατηγικών»

Όπως αποτυπώνεται και στο παραπάνω διάγραμμα οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

Πολιτικές

Οι πολιτικές είναι ένας ευρύς οδηγός γενικών οδηγιών που συνδέουν τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις πολιτικές για να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι και τα στελέχη τους λαμβάνουν αποφάσεις και ενεργούν σύμφωνα με την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Οι πολιτικές αυτές παρέχουν μια ξεκάθαρη καθοδήγηση στους μάνατζερ της εκάστοτε επιχείρησης.

1.5.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι μια διεργασία κατά την οποία εφαρμόζονται οι πολιτικές και οι στρατηγικές με τη χρήση προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διεργασία μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στη κουλτούρα, στη δομή ή και στο σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού. Εκτός εξαιρέσεων, η υλοποίηση της στρατηγικής υλοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της επιχείρησης με τον έλεγχο και την αξιολόγηση να ανήκει στα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Προγράμματα

Πρόγραμμα είναι η περιγραφή των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδόμηση του οργανισμού, την αλλαγή της κουλτούρας του ή την έναρξη μιας καινούργιας έρευνας.

Προϋπολογισμοί

Είναι η περιγραφή σε ευρώ ή σε δολάρια των προγραμμάτων της επιχείρησης. Χρησιμοποιείται στις διαδικασίες ελέγχου και προγραμματισμού καθώς περιλαμβάνει λίστες με το κόστος κάθε προγράμματος. Σε πολλές επιχειρήσεις, πριν την έγκριση κάποιου προγράμματος ζητείται να υπολογιστεί και η ποσοστιαία απόδοση του. Αυτό εξασφαλίζει ότι το καινούργιο πρόγραμμα θα συνεισφέρει στην αποδοτικότητα και κερδοφορία του οργανισμού και θα δημιουργήσει αξία στους μεριδιούχους/ μετόχους (shareholders). Ο προϋπολογισμός δεν είναι μόνο ένα λεπτομερές πλάνο της στρατηγικής σε εφαρμογή αλλά ορίζει λεπτομερώς, μέσω χρηματοοικονομικών καταστάσεων, το αναμενόμενο αποτέλεσμα στο χρηματοοικονομικό μέλλον της επιχείρησης.

Διαδικασίες

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

1.5.4 Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διεργασία στην οποία τα πραγματικά αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά. Τα υψηλόβαθμα στελέχη χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της παραπάνω διεργασίας για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και για τη λύση των όποιων προβλημάτων προκύψουν. Παρόλο που ο έλεγχος και η αξιολόγηση είναι το τελευταίο μεγάλο βήμα του στρατηγικού μανάτζμεντ, μπορεί να τονίσει και να επισημάνει αδυναμίες σε προηγούμενους στρατηγικούς σχεδιασμούς και συνεπώς μπορεί να οδηγήσει στην αναμόρφωσή τους.

Τέλος θα πρέπει να τονισθεί ότι για να είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση αποτελεσματικά, θα πρέπει τα υψηλόβαθμα στελέχη να λαμβάνουν ξεκάθαρες, αντικειμενικές και πλήρεις πληροφορίες από τα χαμηλόβαθμο ιεραρχικά ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία 1^ο Κεφαλαίου

- Andrews Kenneth, **“Corporate Strategy as a vital Function of the board”**, Harvard Business Review, 1981
- Ansoff, **“Corporate Strategy”**, London Penguin 1985
- Chandler A.D., **“Strategy and Structure”**, MIT Press, 1962
- Drucker P., **“Innovation and Entrepreneurship”**, Heinemann, London, 1985
- Johnson G. and Scholes K., **“Exploring Corporate Strategy”**, sixth edition Prentice Hall 2002
- Porter M., **“Competitive Strategy”**, Free Press, 1980
- Porter M., **“Competitive Advantage”**, Free Press, 1985
- Porter M., **“Competitive Advantage of Nations”**, Free Press, 1990
- Porter M., **“What is Strategy?”**, Harvard Business Review, 1996
- Wheelen T. - Hunger J.D., **“Concepts in strategic management and business policy”**, tenth edition Pearson Prentice Hall 2006

- Γεωργόπουλος Ν., **«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»** Εκδόσεις Γ. Μπένου Αθήνα 2002
- Παπαδάκης Β., **«Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»**, τόμος Β΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

«ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ-ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ»

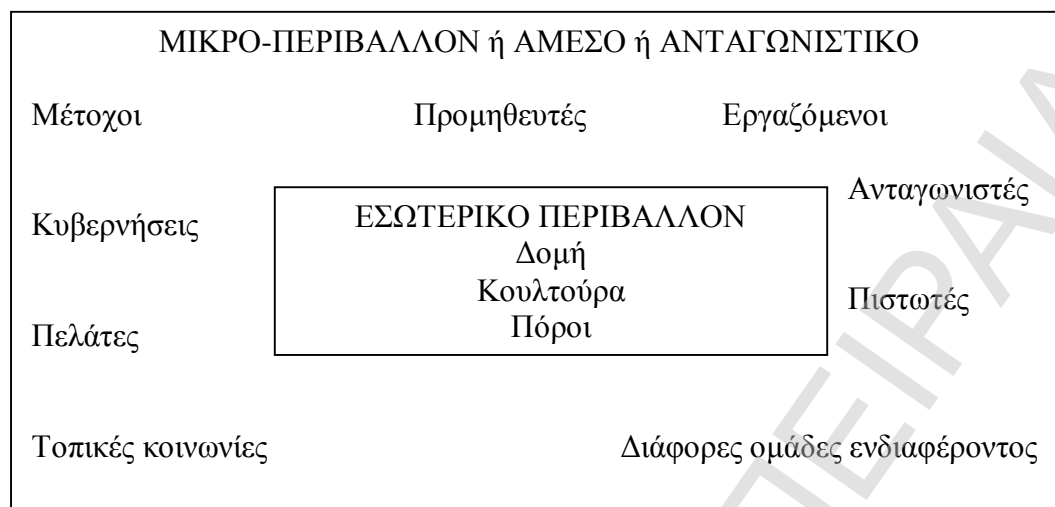
2.1 Εισαγωγή

Πριν ένας οργανισμός αρχίσει τη διαμόρφωση της στρατηγικής του, θα πρέπει να εκτιμήσει το εξωτερικό περιβάλλον, με σκοπό να αναγνωρίσει πιθανές ευκαιρίες και απειλές, καθώς και το εσωτερικό περιβάλλον για να εντοπίσει τις πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες. Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρατήρηση, ο έλεγχος, η αξιολόγηση και η διασπορά πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στους ανθρώπους του οργανισμού. Ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ανάλυση αυτών για να αποφύγει τυχόν εκπλήξεις από άποψη στρατηγικής και για να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη αναπτυξιακή πορεία του. Διάφορες εμπειρικές μελέτες και έρευνες έχουν δείξει ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της αποτελεσματικής ανίχνευσης των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος και των κερδών ενός οργανισμού.

2.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Για να γίνει μια σωστή ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα υψηλόβαθμα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι γνώστες όλων των μεταβλητών που διαμορφώνουν το μάκρο περιβάλλον ή γενικευμένο ή κοινωνικό περιβάλλον καθώς και το μικρο περιβάλλον ή άμεσο περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή το κλάδο (industry). Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 2.1.

ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ή ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ



(Πηγή: Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένος 2002)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 «Μεταβλητές του περιβάλλοντος»

Το μάκρο περιβάλλον ή κοινωνικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα και βραχυπρόθεσμα τις δραστηριότητες του οργανισμού αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις και δραστηριότητες του μακροπρόθεσμα. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών αποτελούν παραδείγματα μεταβολών των μεταβλητών του περιβάλλοντος που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις δραστηριότητες και αποφάσεις μιας επιχείρησης.

Γενικότερα το κοινωνικό περιβάλλον διακρίνεται σε έξι κατηγορίες:

- § Το πολιτικό (Political)
- § Το οικονομικό (Economical)
- § Το κοινωνικοπολιτικό (Sociocultural)
- § Το τεχνολογικό (Technological)
- § Το νομικό (Legal)
- § Τους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες (Environmental)

Το μικρό περιβάλλον ή πιο συγκεκριμένα ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Αυτό επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από την επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό

περιλαμβάνει διάφορες ομάδες όπως οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι πιστωτές κ.α.

2.2.1 Το μάκρο ή κοινωνικό περιβάλλον

Ο αριθμός των πιθανών παραγόντων που περιλαμβάνει το κοινωνικό περιβάλλον (societal environment) είναι μεγάλος. Ο αριθμός αυτός γίνεται πολύ μεγάλος με τη διαπίστωση ότι κάθε χώρα στο κόσμο αντιπροσωπεύεται από τους δικούς της ξεχωριστούς και μοναδικούς κοινωνικούς παράγοντες. Βέβαια πολλοί από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να είναι όμοιοι σε διάφορες χώρες καθώς μπορεί να ταιριάζουν οι κουλτούρες των χωρών αυτών.

«Ένα από τα πολλά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σήμερα είναι οι ταχύτατες και ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος. Έτσι οι σύγχρονοι μάνατζερ θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις αλλαγές αυτές προτού λάβουν τις όποιες στρατηγικές αποφάσεις τους». Γεωργόπουλος 2002

Αναλυτικότερα οι κυριότερες κατηγορίες των παραγόντων αυτών έχουν ως εξής:

§ Πολιτικό περιβάλλον

«Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων.» Γεωργόπουλος 2002

Οι τάσεις στο πολιτικό περιβάλλον του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος ασκούν επιρροή όχι μόνο στο ανταγωνισμό μέσα σε ένα κλάδο αλλά και στις αποφάσεις που πρέπει να λάβει ένας οργανισμός για το ποια στρατηγική μπορεί να είναι επιτυχημένη (Dobbin, Dowd 1997). Βέβαια είναι σύνηθες το γεγονός ότι επιχειρηματικοί κολοσσοί μπορούν και επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι πια παγκόσμια δραστηριότητα. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων θα πρέπει να επιχειρούν μια σημαντική εκτίμηση των πολιτικών

αλλαγών στις χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται και με βάση αυτές να παίρνουν τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση (συλλογικές συμβάσεις εργασίας), τον έλεγχο της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις, αναλύοντας το πολιτικό περιβάλλον, θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους τον πολιτικό κίνδυνο που ενέχει η πολιτική κατάσταση κάθε χώρας. Ειδικότερα οι απεργίες, οι κρατικοποιήσεις, οι διάφοροι έλεγχοι που θεσπίζει το εκάστοτε κράτος (φορολογικοί, τιμολογιακοί κ.α.), οι ακυρώσεις οικονομικών συμφωνιών κ.α. αποτελούν πολιτικά περιστατικά που πρέπει διεξοδικά να αναλύονται και να εξετάζονται.

§ Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει μεταβλητές που επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιτόκια, πληθωρισμός, μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, δείκτες χρηματιστηρίου είναι ορισμένοι από τους οικονομικούς παράγοντες στο μακρο- περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον καθώς και το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Όλα τα παραπάνω περιβάλλοντα δίνουν όλες τις οικονομικές τάσεις σε επίπεδο συγκεκριμένης επιχείρησης, στο κλάδο, στη χώρα αλλά και στη παγκόσμια οικονομία.

Ένα καλό παράδειγμα μιας σημαντικής εξέλιξης στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον είναι η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη της Κίνας και της Ινδίας. Το 2004, η Κίνα έγινε ο τέταρτος μεγαλύτερος βιομηχανικός παραγωγός στο κόσμο, μετά από

τις Η. Π. Α, την Ιαπωνία και τη Γερμανία. Η Ινδία έχει το μεγαλύτερο ποσοστό αγγλομαθών αποφοίτων επιστημόνων, τεχνικών, μηχανικών κ.α.. Με βάση αυτές τις δυο εξελίξεις, αυτές οι δυο χώρες αποτελούν πλέον το σημαντικότερο κόμβο για ανάληψη εξωτερικευμένων υπηρεσιών (outsourcing), λογισμικού και τηλεπικοινωνιών (M.J Cetron 2004).

§ Κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων δημογραφικών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- § Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- § Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- § Η στάση των καταναλωτών σε ενέργειες μάρκετινγκ
- § Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- § Η ισότητα των μειονοτήτων
- § Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες και αναγνώριση με τους άνδρες
- § Οι συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στην αγορά εργασίας
- § Οι δημογραφικές αλλαγές

Το περιβάλλον εργασίας είναι ετερογενές και διαρκώς μεταβαλλόμενο. Η σύνθεση του αλλάζει διαχρονικά, οι μειονότητες έχουν εισέλθει στο εργατικό δυναμικό, οι γυναίκες έχουν αποκτήσει κυρίαρχη θέση κ.α. Όλες αυτές οι αλλαγές ωθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να προσαρμόζουν διαρκώς τις πρακτικές τους όσον αφορά το πώς χρησιμοποιούν και εκμεταλλεύονται το εργατικό δυναμικό.

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικό και λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται

στη παγκόσμια αγορά και έτσι αντιμετωπίζουν διαφορετικούς πληθυσμούς με διαφορετικά ήθη και έθιμα και συνήθειες. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις λειτουργούν ταυτόχρονα σε διαφορά κοινωνικοπολιτιστικά περιβάλλοντα. Πολλές από αυτές, μάλιστα, λειτουργούν κερδοφόρα και με μεγάλη επιτυχία. Το κλειδί για αυτό είναι η γνώση των διαφορετικών πολιτισμών, η γρήγορη προσαρμογή στις απαιτήσεις αυτών αλλά και η θέληση προσαρμογής στη διαφορετικότητα τους.

§ Τεχνολογικό περιβάλλον

Αλλαγές στην τεχνολογική διάσταση του μάκρο- περιβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά όλους τους κλάδους των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές σε αυτό τον τομέα είναι ραγδαίες και ταχύτατες. Το τεχνολογικό περιβάλλον αλλάζει τόσο γρήγορα που είναι πολύ δύσκολο μια επιχείρηση να αφομοιώσει πλήρως και να εκμεταλλευτεί στο μέγιστο τις καινούργιες δυνατότητες που της προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες.

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- § Τις ανακαλύψεις της επιστήμης
- § Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων
- § Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- § Τη πρόοδο της αυτοματοποίησης
- § Τη πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων
- § Την είσοδο και ταχεία εξάπλωση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής

Βελτιώσεις και εξελίξεις στους επεξεργαστές υπολογιστών έχουν οδηγήσει όχι μόνο στην εξάπλωση των προσωπικών υπολογιστών (PC) αλλά έχουν βελτιώσει πολλούς κλάδους παραγωγής, όπως αυτούς των αυτοκινήτων, της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών κ.α.

Ερευνητές του George Washington University αναγνώρισαν έναν αριθμό από εξελίξεις στη τεχνολογία που ήδη αρχίζουν και επηρεάζουν όλες τις βιομηχανίες και όλους τους κλάδους. Μερικές από αυτές είναι (W. E Halal 2000):

1. Φορητές συσκευές πληροφοριών και ηλεκτρονική δικτύωση. Συνδυάζοντας την υπολογιστική ισχύ ενός προσωπικού υπολογιστή, το Διαδίκτυο, τις δυνατότητες της τηλεόρασης, τις ευκολίες του τηλεφώνου σε μία συσκευή, είναι πια εφικτό από αυτήν να γίνονται κλήσεις, να στέλνονται e-mail και να μεταδίδονται δεδομένα και έγγραφα. Ακόμα και τώρα, αυτοκίνητα, σπίτια και γραφεία είναι συνδεδεμένα σε έξυπνα δίκτυα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.
2. Εναλλακτικές πηγές ενέργειας. Η χρήση του αέρα, της γεωθερμικής ενέργειας, της υδροηλεκτρικής ενέργειας, της βιομάζας αναμένεται να αυξηθεί από 10% σε 30% το 2010.
3. Προσωπικοί εικονικοί βοηθοί. Πολύ έξυπνα προγράμματα υπολογιστών θα είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν ορισμένες τυπικές εργασίες από μόνα τους. Τέτοιες εργασίες είναι να γράφουν ένα γράμμα, να ανακτούν ένα φάκελο, να κάνουν μια τηλεφωνική κλήση, να απαντούν σε αιτήσεις κ.α. Δρώντας αυτά τα προγράμματα ως εικονικός γραμματέας θα διευκολύνουν τον εργαζόμενο από εργασίες ρουτίνας ελευθερώνοντας χρόνο ώστε να ασχολείται με πολύ σημαντικότερα πράγματα.
4. Μεταλλαγμένα προϊόντα. Ο συνδυασμός της βιοτεχνολογίας και της γεωργίας δημιούργησε ένα καινούργιο επιστημονικό τομέα. Οι σπόροι φυτών μπορούν πια να μεταλλαχθούν τεχνητά και να παράγουν περισσότερες βιταμίνες, να είναι ανθεκτικοί στις αρρώστιες. Ακόμα και τα ζώα μπορούν να τροποποιηθούν ούτως ώστε να έχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
5. Τεχνολογία ρομπότ. Η εξέλιξη των ρομπότ έχει περιοριστεί λόγω της αργής εξέλιξης των αισθητήρων και των έξυπνων συστημάτων. Βελτιώσεις σε αυτούς τους τομείς θα συντελέσουν στη δημιουργία εξελιγμένων ρομπότ που θα μπορούν να χρησιμοποιούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά σε εργοστάσια, σε οικίες όπου διαμένουν άνθρωποι με αναπηρίες κ.α.

§ Νομικό περιβάλλον

Το γενικότερο νομικό πλαίσιο της χώρας στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση καθώς και άλλων χωρών με τις οποίες πραγματοποιεί συναλλαγές και συνεργασίες θα πρέπει επίσης να εξετάζεται από την επιχείρηση. Νόμοι που αφορούν την φορολογία, τις προσλήψεις, τις προαγωγές και τις απολύσεις θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ακόμα νόμοι και κανονισμοί για το πώς πρέπει να παρασκευάζονται τα προϊόντα, τι χαρακτηριστικά θα έχουν αλλά και τα συστατικά από τα οποία θα αποτελούνται, αποτελούν ρυθμιστικούς περιορισμούς τους οποίους η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει και να ενημερώνεται για αυτούς.

§ Περιβαλλοντολογικοί παράγοντες

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της αφύπνισης του ενδιαφέροντος για τη προστασία του περιβάλλοντος, έχουν τεθεί σε ισχύ πολλοί κανόνες για τη μείωση της ρύπανσης, τη μείωση των αποβλήτων και τη σωστή διαχείριση τους, την ανακύκλωση, την επαναχρησιμοποίηση, τη δημιουργία προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον. Οι προαναφερθέντες παράγοντες, αλλά και πολλοί άλλοι ακόμα, αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για την βιωσιμότητα και επιτυχία μιας επιχείρησης και έτσι αυτή πρέπει να συμμορφωθεί σε αυτούς.

Σαν συμπέρασμα της σύντομης αυτής ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος (μάκρο περιβάλλοντος), θα πρέπει να τονισθεί ότι η ταχεία μελέτη των αλλαγών του, βοηθά τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να ανακαλύψουν πιθανές ευκαιρίες, τις οποίες εάν και εφόσον εκμεταλλευτούν κατάλληλα θα μπορούσαν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιστών τους στην αγορά που δραστηριοποιούνται.

Στο παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται μερικές επιπλέον σημαντικές μεταβλητές του κοινωνικού περιβάλλοντος το οποίο και αναλύθηκε παραπάνω:

Πίνακας 2.1 «Σημαντικές μεταβλητές του κοινωνικού περιβάλλοντος»

Οικονομικό	Τεχνολογικό	Πολιτικό – Νομικό	Κοινωνικοπολιτιστικό
ΑΕΠ	Δαπάνες κυβέρνησης για έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών	Νόμοι κατά των καρτέλ	Αλλαγές στα ήθη και στα έθιμα
Επιτόκια	Δαπάνες κλάδων για E κ A	Νόμοι για τη προστασία του περιβάλλοντος	Προσδοκίες καριέρας
Προσφορά χρήματος	Προστασία πατεντών και ευρεσιτεχνιών	Φορολογία	Ενώσεις καταναλωτών
Τάσεις και δείκτες πληθωρισμού	Νέα προϊόντα	Περιορισμοί εξωτερικού εμπορίου	Ρυθμοί ανάπτυξης πληθυσμού
Ανεργία	Βελτιώσεις παραγωγικότητας μέσω αυτοματισμών	Συμπεριφορές έναντι των πολυεθνικών επιχειρήσεων	Κατανομή ηλικίας πληθυσμού
Τιμές	Διαδίκτυο	Προαγωγές και προσλήψεις	Μετανάστευση
Μισθοί	Τηλεπικοινωνίες	Σταθερότητα πολιτικού συστήματος	Γεννήσεις
Κόστος ενέργειας	Ασφάλεια διαδικτύου και συναλλαγών μέσω αυτού	Περιορισμοί για outsourcing	Ασφαλιστικό σύστημα
Εισοδήματα			Υγεία και πρόνοια
Συναλλαγματικές αγορές			Επίπεδα μόρφωσης και παιδείας

(Πηγή: Wheelen, Hunger “Concepts in Strategic management and Business Policy” Tenth edition,2005)

2.2.2 Ανάλυση άμεσου ή μικρο περιβάλλοντος -ανάλυση κλάδου

Ο κλάδος αποτελεί ένα σύνολο από επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοιο προϊόν ή υπηρεσία, όπως για παράδειγμα ο κλάδος των λευκών οικιακών συσκευών ή ο κλάδος των αναψυκτικών ή ο κλάδος των συμβουλευτικών επιχειρήσεων. Η προσεχτική εξέταση των στοιχείων ή των ομάδων που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης, σε ένα συγκεκριμένο άμεσο περιβάλλον (κλάδος) είναι μέρος της λεγόμενης ανάλυσης βιομηχανικού κλάδου (Industry analysis).

Τα ανώτατα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης πρέπει να παρακολουθούν στενά και να αναλύουν τις ανάγκες των παραπάνω ομάδων/ στοιχείων. Κάθε μια ομάδα έχει ανάγκες και επιθυμίες τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να ικανοποιήσει. Το αν το πετυχαίνει πλήρως εξαρτάται από το κατά πόσο έχουν αναλυθεί οι ανάγκες αυτές και η ικανοποίηση τους έχει περάσει στον ανάλογο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ο Michael Porter (1980), ειδικός και πρωτοπόρος σε θέματα στρατηγικού μάνατζμεντ, τονίζει: «Ένας οργανισμός ανησυχεί περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στο βιομηχανικό του κλάδο.»

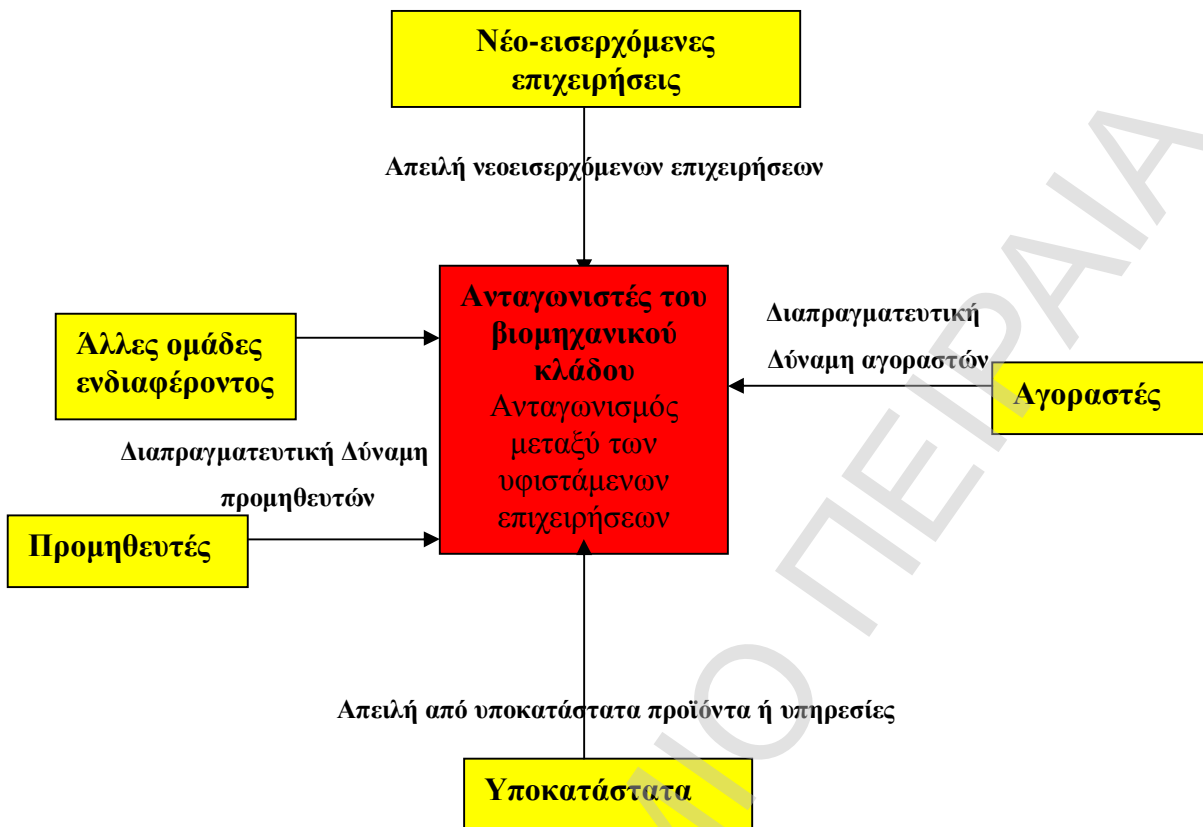
Ο βαθμός της έντασης του ανταγωνισμού καθορίζεται από έξι βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Στο σημείο αυτό, σύμφωνα πάντα με τον Porter: «Η συνολική δύναμη αυτών των δυνάμεων είναι αποφασιστικής σημασίας για την συνολική δυναμική κερδοφορία του κλάδου.»

Αυτές οι έξι δυνάμεις, που αποτυπώνουν τον βαθμό έντασης του ανταγωνισμού, είναι οι εξής:

- § Οι απειλές από τους νέο-εισερχόμενους στο κλάδο
- § Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου
- § Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- § Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- § Η δύναμη άλλων σχετικών ομάδων (stakeholders)

Όσο πιο έντονες είναι αυτές οι έξι δυνάμεις, τόσο πιο μικρή διαγράφεται η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές και να διαμορφώσει υψηλότερα κέρδη. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι ο Porter, στο υπόδειγμα του, αναφέρει πέντε δυνάμεις. Η έκτη δύναμη που αναφέρεται στις σχετικές ομάδες ενδιαφέροντος, προστέθηκε για να απεικονίσει τη δύναμη των εκάστοτε κυβερνήσεων, των εκάστοτε κοινωνιών και διαφόρων άλλων ομάδων πάνω στο βιομηχανικό κλάδο και κατά συνέπεια στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων αυτού.

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνονται οι έξι αυτές δυνάμεις:



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 «Δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα βιομηχανικό κλάδο»

Αξιολογώντας τις έξι δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο, όπως αυτές αποτυπώνονται στο παραπάνω διάγραμμα, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι μια ισχυρή δύναμη αποτελεί μια εν δυνάμει απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς μπορεί να είναι η αιτία μείωσης των κερδών. Αντίθετα, μια λιγότερο ισχυρή δύναμη μπορεί να αποτελέσει μια δυνητική ευκαιρία, καθώς αν την εκμεταλλευτεί ένας οργανισμός του κλάδου μπορεί να του επιτρέψει την βελτίωση των κερδών του. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι έξι δυνάμεις δρουν περιοριστικά στις δραστηριότητες της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα, όμως, είναι πιθανό για μια επιχείρηση να αλλάξει τη δύναμη ενός ή περισσότερων παραγόντων προς όφελος αυτής. Αυτό γίνεται μέσα από τις στρατηγικές επιλογές και αποφάσεις που καλείται να λάβει. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα, είναι η επιχείρηση Dell που χρησιμοποίησε πρώτη το Διαδίκτυο ως μέσο πώλησης των υπολογιστών της. Με αυτό τον τρόπο μείωσε τη διαπραγματευτική

δύναμη των προμηθευτών/ διανομέων του κλάδου των προσωπικών υπολογιστών και, κατά συνέπεια βρέθηκε σε καλύτερο διαπραγματευτικό σημείο από αυτούς.

Ένας αναλυτής του κλάδου μπορεί να κατηγοριοποιήσει τις δυνάμεις των έξι αυτών παραγόντων σε τρεις κατηγορίες: ισχυρή, μέτρια, χαμηλή. Ένα παράδειγμα αυτής της κατηγοριοποίησης είναι ο κλάδος των αθλητικών παπουτσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ισχυρός, η απειλή από νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις είναι χαμηλή καθώς ο κλάδος έχει φτάσει σε επίπεδο ωρίμανσης, η απειλή από υποκατάστατα είναι χαμηλή, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια αλλά αυξάνεται λόγω της οικονομικής ανάπτυξης της Κίνας, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μέτρια αλλά αυξάνεται λόγω της μείωσης των τιμών και τέλος η δύναμη των άλλων σχετικών ομάδων είναι υψηλή λόγω διάφορων κανονισμών των κυβερνήσεων που αφορούν στο κλάδο.

Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί μια μικρή ανάλυση κάθε μιας από αυτές τις έξι δυνάμεις που επηρεάζουν και αποτυπώνουν το βαθμό ανταγωνισμού σε ένα βιομηχανικό κλάδο.

Απειλή από νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις

Οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα καθώς και την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς αλλά και σημαντικούς πόρους. Για αυτούς τους λόγους αποτελούν και απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την παρουσία εμποδίων εισόδου και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων στο κλάδο. Εμπόδιο εισόδου είναι ενέργειες που δυσκολεύουν ή ακόμη και αποκλείουν την είσοδο νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στο κλάδο. Για παράδειγμα, στο κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Αμερική, καμία ξένη αυτοκινητοβιομηχανία δεν είχε ιδρυθεί στις Η.Π.Α λόγω των μεγάλων απαιτήσεων σε κεφάλαιο που χρειάζονταν για να δημιουργηθούν εργοστάσια αλλά και να αναπτυχθεί δίκτυο διανομής.

Πιθανά εμπόδια εισόδου μπορεί να αποτελέσουν:

- § **Οι οικονομίες κλίμακας.** Αυτές περιγράφουν το φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο για μεγάλα διαστήματα αύξησης της παραγωγής, το μέσο κόστος ανά μονάδα προϊόντος μειώνεται. Οικονομίες κλίμακας παρουσιάζονται στο κλάδο των μικροεπεξεργαστών όπου, για παράδειγμα, η Intel έχει σημαντικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους παραγωγής έναντι των νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων στο κλάδο.
- § **Η διαφοροποίηση του προϊόντος.** Επιχειρήσεις όπως η Coca Cola και η P&G δαπανούν τεράστια ποσά στη διαφήμιση ώστε να πείσουν τους δυνητικούς πελάτες τους ότι τα προϊόντα τους είναι μοναδικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυτές οι επιχειρήσεις να έχουν «μόνιμους» και «πιστούς» πελάτες δηλαδή καταναλωτές που αντιλαμβάνονται τα προϊόντα αυτά ως μοναδικά. Έτσι οι νέες επιχειρήσεις, είναι αρκετά δύσκολο να εισέλθουν στο κλάδο καθώς έχουν να υπερνικήσουν το κόστος ανεύρεσης νέων πελατών.
- § **Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια.** Για να εισέλθει μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση σε ένα κλάδο απαιτούνται μεγάλες επενδύσεις πόρων από αυτή. Αυτοί οι πόροι θα χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή εργοστασίων, για μάρκετινγκ, για ανεύρεση διανομέων κ.α. Έτσι, μπορεί ένας κλάδος να είναι ιδιαίτερα ελκυστικός από πλευράς κερδοφορίας αλλά και να απαιτεί τεράστια κεφάλαια για την είσοδο σε αυτόν, γεγονός που τελικά να αποτρέπει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν σε αυτόν. Παράδειγμα τέτοιου κλάδου είναι ο κλάδος κατασκευής αεροπλάνων.
- § **Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής.** Μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά τη δυσκολία διάθεσης των προϊόντων τους. Τα υπάρχοντα κανάλια διανομής χρησιμοποιούνται από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις στο κλάδο και έτσι απαιτείται μεγάλο κόστος από πλευράς νέο-εισερχόμενων επιχειρήσεων ώστε να καταφέρουν να διαθέσουν τα προϊόντα τους.
- § **Κυβερνητική πολιτική.** Οι κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν την είσοδο επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, μέσω αδειών και απαιτήσεων που μπορεί να προβάλλουν ως απαίτηση. Παραδείγματα τέτοιων κλάδων είναι οι

τηλεπικοινωνίες (αν και έχει ξεκινήσει απελευθέρωση του κλάδου), ο κλάδος της ενέργειας.

§ Νομικά εμπόδια. Στη κατηγορία αυτή πρέπει να καταχωρηθούν τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας τα οποία κατοχυρώνουν αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης κάποιας τεχνολογίας για ένα χρονικό διάστημα από μια μόνο επιχείρηση. Επίσης στη κατηγορία αυτή καταχωρούνται και αποκλειστικές συμβάσεις με μεγάλους πελάτες, φαινόμενο αρκετά κοινό στη περίπτωση κρατικών προμηθειών, για παράδειγμα.

§ Τιμολογιακή πολιτική. Μέσω αυτής, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ένα κλάδο μπορούν να εξαπολύσουν «πόλεμο» τιμών και να εξουθενώσουν τις νέες επιχειρήσεις. Αυτό βέβαια μπορούν να το κάνουν λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής αλλά και της σταθερής και περιχαρακωμένης πελατείας που μπορεί να έχουν. Αυτό το πιθανό εμπόδιο εισόδου εξαρτάται, δηλαδή, από τις οικονομίες κλίμακας και από τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις

Στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους οι επιχειρήσεις είναι αλληλοεξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από πλευράς μιας επιχείρησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ανάλογη αντίδραση των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Για παράδειγμα, όταν η Dell εγκαινίασε και υιοθέτησε τη παραγγελία μέσω Διαδικτύου αύξησε και εντατικοποίησε το βαθμό ανταγωνισμού στο κλάδο σε σημείο που όταν παρατηρείτο κάποια μεταβολή της συμπεριφοράς της επιχείρησης, είτε αυτό ήταν μείωση τιμών είτε εισαγωγή νέου προϊόντος, υπήρχε γρήγορη αντίδραση από όλες τις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

§ Αριθμός ανταγωνιστών. Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών σε ένα κλάδο είναι μικρός και οι επιχειρήσεις είναι ίδιου μεγέθους, κάθε μια από αυτές παρακολουθεί την άλλη πολύ στενά και προσπαθεί να επικρατήσει με

ανάλογες στρατηγικές κινήσεις. Ο ανταγωνισμός στην περίπτωση αυτή είναι πολύ ισχυρός.

- § **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.** Όταν ένας κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους για να εξυπηρετήσουν τον αυξανόμενο αριθμό πελατών. Όταν όμως ο ρυθμός ανάπτυξης μειωθεί τότε οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Παράδειγμα τέτοιου κλάδου είναι οι αεροπορικές εταιρείες. Όταν το επιβατικό κοινό μειώνεται, οι εταιρίες προωθούν χαμηλότερες τιμές, κάνουν προσφορές ούτως ώστε να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές τους.
- § **Χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας.** Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να είναι μοναδικό, με σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά του που το διαφοροποιούν από άλλα παρόμοια προϊόντα. Η ένταση του ανταγωνισμού, σε κλάδους που οι ανταγωνιστές έχουν επιτυχώς διαφοροποιήσει τα προϊόντα τους, είναι χαμηλή. Σε βιομηχανικούς κλάδους που το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο, η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγάλη καθώς οι αγοραστές βασίζονται στη τιμή και στην εξυπηρέτηση.
- § **Μεγάλη συμμετοχή του σταθερού κόστους.** Όταν η συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος παραγωγής είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις προκαλούνται να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας στοχεύοντας να πετύχουν οικονομίες κλίμακας. Παράδειγμα ενός τέτοιου κλάδου είναι ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών. Επειδή οι εταιρείες πετάνε τα αεροπλάνα τους με προκαθορισμένα δρομολόγια, ανεξαρτήτως από το βαθμό πληρότητας των πτήσεων, όταν παρατηρείται ότι σε μια γραμμή τα αεροπλάνα μπορεί να ταξιδεύουν με μειωμένο αριθμό επιβατών, προσφέρουν χαμηλές τιμές στα εισιτήρια και εκπτώσεις. Αυτό γίνεται για να διαμοιράσουν το υψηλό σταθερό κόστος που έχει κάθε πτήση σε μεγάλες ποσότητες δηλαδή σε περισσότερους επιβάτες. Αυτό εντείνει στον ανταγωνισμό στο κλάδο ωθώντας όλες τις αεροπορικές εταιρείες σε τέτοιες πρακτικές.

§ Παραγωγική δυναμικότητα. Αν ο μόνος τρόπος για ένα παραγωγό να αυξήσει τη παραγωγική του δυναμικότητα είναι η κατασκευή και εγκατάσταση νέου εργοστασίου, τότε αυτός θα λειτουργήσει το επιπλέον εργοστάσιο με πλήρη δυνατή δυναμικότητα προκειμένου να διαμορφώσει ένα ανά μονάδα κόστος σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό βέβαια ενδεχομένως να διαταράξει θα διαταράξει την ισορροπία στο κλάδο, καθώς θα υπάρξει υπέρ-προσφορά του προϊόντος και πτώση των τιμών και των εσόδων.

§ Εμπόδια εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από το να εξέλθουν από ένα κλάδο. Παράδειγμα τέτοιου κλάδου αποτελεί ο κλάδος της ζυθοποιίας. Οι επιχειρήσεις σε αυτόν κατέχουν εξειδικευμένα κεφαλαιουχικά στοιχεία δηλαδή μηχανήματα που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για τη παραγωγή μπύρας με συνέπεια το κόστος να σταματήσει η παραγωγή είναι πολύ μεγάλο. Αυτό συμβαίνει διότι ο εξειδικευμένος κεφαλαιουχικός εξοπλισμός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διαφορετική παραγωγική διαδικασία. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις αυτού του κλάδου αναγκάζονται να ανταγωνίζονται, στο συγκεκριμένο κλάδο χωρίς να επιτυγχάνουν υψηλά κέρδη.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες

Υποκατάστατο χαρακτηρίζεται ένα προϊόν που φαίνεται να είναι διαφορετικό αλλά ικανοποιεί την ίδια ανάγκη που ικανοποιεί και ένα άλλον προϊόν. Για παράδειγμα, το τσάι είναι υποκατάστατο του καφέ, το χοιρινό κρέας υποκατάστατο του μοσχαρίσιου κρέατος, το e-mail υποκατάστατο του fax κ.α.

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα είναι η ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Για παράδειγμα, εάν η τιμή του καφέ αυξηθεί αρκετά σε σχέση με τα υποκατάστατα του, αυτοί που προτιμούν τον καφέ θα προτιμήσουν το τσάι ή οποιοδήποτε άλλο υποκατάστατο. Με αυτό το παράδειγμα συμπεραίνεται ότι τα υποκατάστατα προϊόντα εντείνουν τον ανταγωνισμό του κλάδου και ωθούν τις επιχειρήσεις να

διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους καταναλωτές.

Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν ένα βιομηχανικό κλάδο μέσω της ικανότητας τους να πιέζουν για μείωση των τιμών, να διαπραγματεύονται καλύτερη ποιότητα και περισσότερες συνοδευτικές υπηρεσίες μετά την πώληση και να ωθούν τους ανταγωνιστές του κλάδου σε ανταγωνιστικό «πόλεμο».

Σύμφωνα με τον M. Porter ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών διαμορφώνουν ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη όταν συμβαίνουν τα παρακάτω:

- § Ένας αγοραστής αγοράζει μια πολύ μεγάλη ποσότητα προϊόντων από το κλάδο. Για παράδειγμα, τα φίλτρα λαδιού αγοράζονται ως επί το πλείστον από αυτοκινητοβιομηχανίες. Σε αυτή τη περίπτωση ο κατασκευαστής φίλτρων λαδιού δεν θα ήθελε να χάσει οποιονδήποτε πελάτη.
- § Ένας αγοραστής έχει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα πίσω, δηλαδή να παράγει ο ίδιος ένα προϊόν που μέχρι τώρα αγόραζε από άλλον. Παράδειγμα, οι εκδοτικοί οίκοι μπορούν να παράγουν το δικό τους χαρτί αντί να το προμηθεύονται από τρίτες επιχειρήσεις.
- § Υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές στο κλάδο, όποτε οι αγοραστές ξέρουν ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές λύσεις για τον εφοδιασμό τους. Το κόστος μετακίνησης από ένα προμηθευτή σε άλλον είναι μικρό για τους αγοραστές του κλάδου.
- § Όταν η αγορά ενός προϊόντος, από ένα αγοραστή αντιπροσωπεύει ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους του, αυτός θα προσπαθήσει να διαπραγματευτεί χαμηλότερες τιμές και να διερευνήσει την αγορά για εναλλακτικές και πιο συμφέρουσες οικονομικά λύσεις.

- § Όταν αγοραστής λειτουργεί σε κλάδο με μικρά περιθώρια κέρδους, τότε είναι αναγκασμένος να διατηρεί τα κόστη του σε χαμηλά επίπεδα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι αγοραστές να πιέζουν για ακόμη χαμηλότερες τιμές.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν ένα κλάδο μειώνοντας τις τιμές, χαμηλώνοντας τα επίπεδα ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν προς πώληση. Όμοια με τους αγοραστές, οι προμηθευτές είναι ισχυρότεροι όταν συμβαίνουν κάποιοι από τους παρακάτω παράγοντες:

- § Όταν ένας κλάδος κυριαρχείται από λίγους προμηθευτές. Στη περίπτωση αυτή οι προμηθευτές έχουν κυριαρχήσει στην αγορά και οι επιχειρήσεις που προμηθεύονται προϊόντα από αυτούς έχουν μικρότερη διαπραγματευτική δύναμη.
- § Όταν τα προϊόντα που προσφέρουν οι προμηθευτές είναι μοναδικά και δεν υπάρχουν υποκατάστατα στην αγορά. Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να θέτουν τις τιμές στα επίπεδα που εξυπηρετούν τους αντικειμενικούς τους στόχους.
- § Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν με καθετοποίηση προς τα εμπρός, δηλαδή να ανταγωνιστούν άμεσα τους τωρινούς πελάτες τους.
- § Όταν οι πωλήσεις των προμηθευτών στο κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων,
- § Όταν το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία του εκάστοτε κλάδου.

Η δύναμη άλλων σχετικών ομάδων

Σχετικές ομάδες που μπορούν να επηρεάσουν ένα βιομηχανικό κλάδο είναι οι κυβερνήσεις, οργανισμοί εμπορίου, τοπικές κοινωνίες, ενώσεις, μέτοχοι κ.α. Κάθε

μια από αυτές τις ομάδες πιέζει τις επιχειρήσεις του κλάδου ώστε να ικανοποιηθούν τα αιτήματα της. Παραδείγματα τέτοιων ομάδων είναι διάφορες οικολογικές οργανώσεις που πιέζουν για προϊόντα φιλικότερα προς το περιβάλλον, ενώσεις καταναλωτών που πιέζουν για χαμηλότερες τιμές κ.α.

Συμπερασματικά, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να αναλύσουν τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση τους και να λάβουν τις οποιεσδήποτε αποφάσεις βασιζόμενοι στην παραπάνω ανάλυση των έξι δυνάμεων αλλά και στις ανάγκες και στους στόχους που φιλοδοξούν να επιτύχουν.

Αξίζει να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι το υπόδειγμα του Porter αφορά ανάλυση του εκάστοτε κλάδου και όχι ανάλυση των επιχειρήσεων που βρίσκονται σε αυτόν. Βοηθά τις επιχειρήσεις και τα στελέχη αυτών να αναλύσουν σφαιρικά το κλάδο στον οποίο κινούνται και όχι να αναλύσουν τους ανταγωνιστές τους. Δηλαδή δεν εξετάζεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους και προσφέρει μόνο μια στατική εικόνα του κλάδου χωρίς προβλέψεις για το μέλλον αυτού.

Στην επόμενη παράγραφο ακολουθεί μια λεπτομερέστερη ανάλυση του κλάδου, η ανάλυση στρατηγικών ομάδων.

2.2.3 Ανάλυση στρατηγικών ομάδων

Η ανάλυση στρατηγικών ομάδων βοηθά στο να κατανοηθεί η στρατηγική θέση του οργανισμού σε σχέση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Απαντά στην ερώτηση: «Ποιοι είναι οι πιο άμεσοι ανταγωνιστές του οργανισμού; Σε ποια ανταγωνιστική βάση είναι πιθανότερο να ανταγωνιστούν οι οργανισμοί;» (K. J Hatten and M. L Hatten 1987)

Ένα πρόβλημα της ανάλυσης του ανταγωνισμού είναι ότι ο εκάστοτε κλάδος μπορεί να μην είναι σαφώς ορισμένος. Ως εκ τούτου, δεν μπορεί να παρέχει στην ανάλυση επαρκή στοιχεία γιατί μπορεί, για παράδειγμα, σε ένα κλάδο να δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις που μπορεί να μην ανταγωνίζονται μεταξύ τους ή να έχουν τελείως διαφορετικά συμφέροντα.

Με την ανάλυση στρατηγικών ομάδων, στόχος είναι να αναγνωριστούν επαρκώς και ξεκάθαρα ομάδες επιχειρήσεων ούτως ώστε κάθε μια από αυτές τις ομάδες να αντιπροσωπεύει οργανισμούς με παρόμοια στρατηγικά χαρακτηριστικά, με ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές ή κοινή βάση ανταγωνισμού. Το κέρδος που προκύπτει από την προσέγγιση αυτή είναι η πληρέστερη κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Επειδή η δομή και η κουλτούρα ενός οργανισμού αντανακλούν τη στρατηγική που εφαρμόζει και ακολουθεί, επιχειρήσεις που ανήκουν σε μια στρατηγική ομάδα μέσα σε ένα κλάδο τείνουν να αποτελούν ισχυρούς ανταγωνιστές και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους να είναι πολύ μεγάλη. (Osborne, Stubbart, Ramaprasad 2001)

Ο M.Porter τονίζει ότι οι στρατηγικές ομάδες μπορούν να αναγνωριστούν, χρησιμοποιώντας δύο ή τρία στοιχεία από ένα σύνολο χαρακτηριστικών. Στο παρακάτω πίνακα φαίνονται αυτά τα χαρακτηριστικά:

Πίνακας 2.2 Στρατηγικές μεταβλητές με βάση τις οποίες γίνεται κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες

- § Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης
- § Αριθμός τμημάτων αγοράς που εξυπηρετούνται
- § Κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- § Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (branding)
- § Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης
- § Τιμολογιακή πολιτική
- § Ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών
- § Ηγεσία τεχνολογίας (ηγέτης ή ακόλουθος, leader or follower)
- § Η θέση του κόστους (cost position)
- § Ικανότητα έρευνας και ανάπτυξης
- § Το ιδιοκτησιακό καθεστώς
- § Το μέγεθος του οργανισμού
- § Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες
- § Ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται

Πηγή: Gerry Johnson, Kevan Scholes "Exploring Corporate Strategy" Prentice Hall 1993

Οι στρατηγικές ομάδες σε ένα συγκεκριμένο κλάδο μπορούν να χαρτογραφηθούν σχεδιάζοντας τις θέσεις που κατέχουν στο κλάδο οι ανταγωνιστές σε ένα γράφημα δυο αξόνων, χρησιμοποιώντας δυο στρατηγικές μεταβλητές στον οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα αντίστοιχα. Τα βήματα που ακολουθούνται περιγράφονται ως εξής:

1. Επιλέγονται δυο στρατηγικές μεταβλητές, όπως π. χ τιμολογιακή πολιτική και προσφορά προϊόντων.
2. Χρησιμοποιούνται τις δυο επιλεγμένες στρατηγικές μεταβλητές σε ένα σύστημα δυο αξόνων, έναν οριζόντιο και ένα κατακόρυφο.
3. Σχεδιάζεται η τομή των δυο αυτών χαρακτηριστικών για κάθε επιχείρηση του κλάδου.
4. Κυκλώνονται οι επιχειρήσεις που βρίσκονται πολύ κοντά στο διάγραμμα.
5. Το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στο συνολικό κλάδο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι δύο επιλεγμένες μεταβλητές δεν θα πρέπει να είναι συσχετισμένες σε υψηλό βαθμό γιατί οι κύκλοι θα βρίσκονται πάνω στη διαγώνιο, παρέχοντας έτσι πολύ μικρή πληροφόρηση.

Ως συμπέρασμα της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων παρατίθενται τα πλεονεκτήματα αυτής:

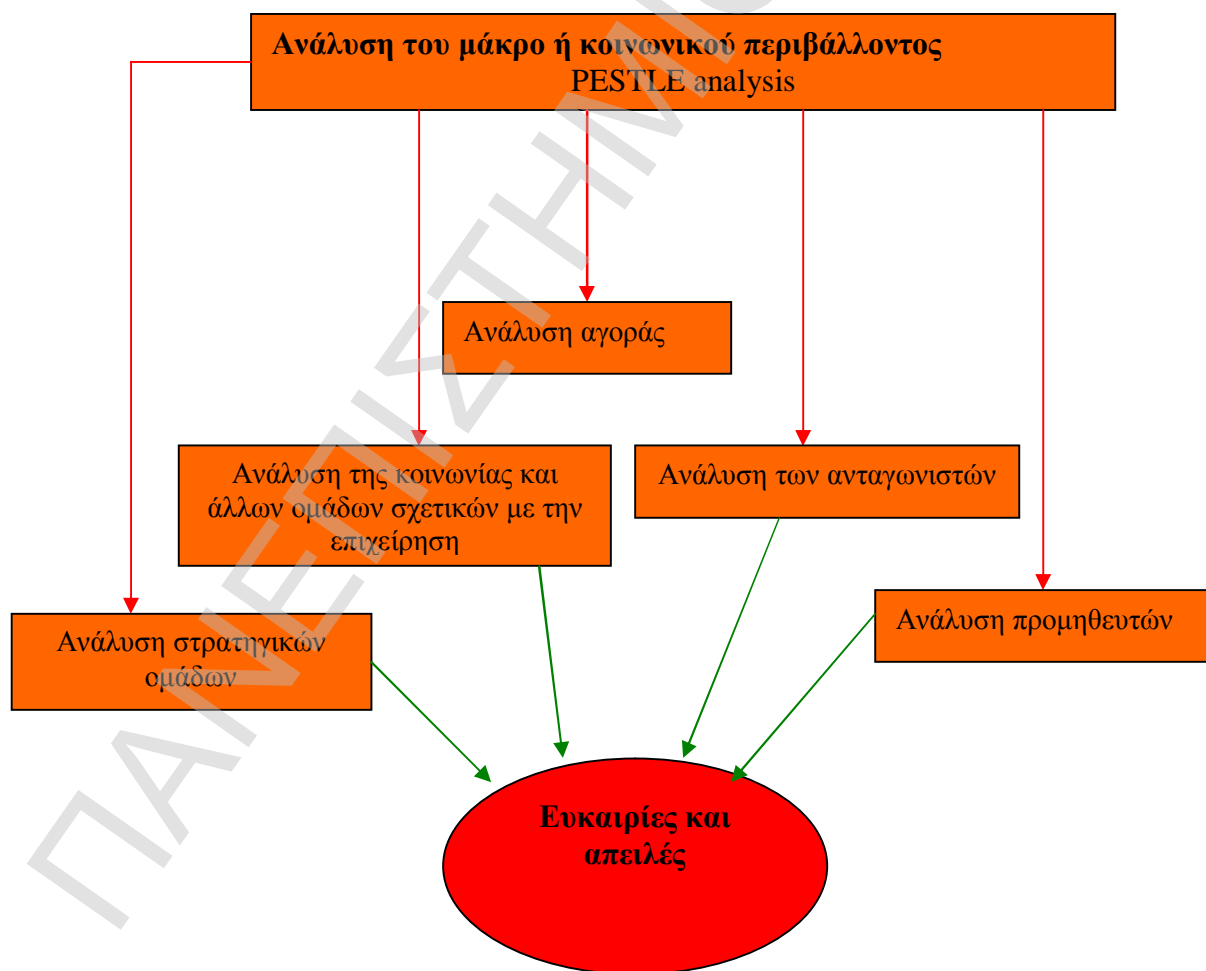
- § Εκτιμούνται οι κινήσεις των άμεσων ανταγωνιστών.
- § Κατανοούνται καλύτερα οι στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του κλάδου.
- § Αναγνωρίζονται οι ανταγωνιστικές θέσεις των άμεσων ανταγωνιστών.

Βέβαια εκτός των πλεονεκτημάτων αυτών έχουν, κατά καιρούς, εμφανιστεί και αμφισβητήσεις της μεθόδου των στρατηγικών ομάδων. Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η πληθώρα προσφοράς προϊόντων από τις επιχειρήσεις δυσχεραίνει την υλοποίηση της ανάλυσης αυτής. Άλλοι υποστηρίζουν ότι οι στρατηγικές ομάδες δεν υπάρχουν ως μέρος του κλάδου και κατά συνέπεια δύσκολα μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το κλάδο γενικότερα.

Μέχρι το σημείο αυτό αναλύθηκε το εξωτερικό περιβάλλον και όλες οι υποκατηγορίες του. Σαν συμπέρασμα μπορεί να αναφερθεί ότι η ανίχνευση του

εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ένα εργαλείο της διοίκησης για την αποφυγή στρατηγικών εκπλήξεων και την επιβεβαίωση της μακροπρόθεσμης υγείας της επιχείρησης. Η ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει μια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στο κλάδο. Σκοπός της προαναφερθείσας ανάλυσης είναι, η επιχείρηση να προφυλαχθεί αποτελεσματικά από τους παράγοντες του ανταγωνισμού και να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό το ρόλο έρχεται να ενισχύει η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων, μέσω των στοιχείων και πληροφοριών που παρέχει για τις προθέσεις, τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες των άμεσων ανταγωνιστών της επιχείρησης.

Τελικά, η ανάλυση του μάκρο- περιβάλλοντος, η ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος και η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων καταλήγουν στην αναγνώριση ευκαιριών και απειλών για την υπό εξέταση επιχείρηση. Στο παρακάτω Διάγραμμα 2.3 συνοψίζεται το συμπέρασμα αυτό.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 «Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον»

2.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η εκτίμηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για διερεύνηση ύπαρξης ευκαιριών και απειλών δεν είναι αρκετή στο να παρέχει στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αναλυτές θα πρέπει να ερευνήσουν και να εξετάσουν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με στόχο να αναγνωρίσουν τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες. Με άλλα λόγια, να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού οι οποίες αντικατοπτρίζουν την ικανότητα του οργανισμού να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η εσωτερική ανίχνευση ασχολείται κυρίως με την αναγνώριση και ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων του οργανισμού.

Βασικό στοιχείο της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων. Ακόμα η ανάλυση αυτή εστιάζεται στον οργανισμό και ειδικότερα καθορίζει τι μπορεί να κάνει ένας οργανισμός με τα μέσα που διαθέτει δηλαδή με τους πόρους και τις ικανότητες (βασικές ικανότητες , διακεκριμένες ικανότητες).

2.3.1 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Έννοιες πόρων και ικανοτήτων

Οι πόροι είναι τα στοιχεία του ενεργητικού μιας επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Οι πόροι κατατάσσονται ως εξής (R. M Grant 2001):

- § Φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, τοποθεσία εγκαταστάσεων, εξοπλισμός εγκαταστάσεων)
- § Ανθρώπινοι πόροι (εξειδικευμένο προσωπικό, διοικητικό προσωπικό, αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού)
- § Τεχνολογικοί πόροι (εξειδικευμένη τεχνολογία)

§ Χρηματοοικονομικοί πόροι (απόκτηση, κατανομή, έλεγχος χρηματοοικονομικών πόρων)

§ Άλλοι πόροι του οργανισμού (δομή, κουλτούρα, φήμη)

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι ικανοί από μόνοι τους να προσδώσουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων με μοναδικούς πόρους που όμως δεν κατάφεραν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν λόγω του ότι δεν είχαν τις απαραίτητες ικανότητες για να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τους πόρους αυτούς.

Κατά συνέπεια οι ικανότητες προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων ή με άλλα λόγια οι ικανότητες είναι οι δυνατότητες του οργανισμού να αξιοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τους υπάρχοντες πόρους. Αποτελούνται από επιχειρησιακές διαδικασίες και διεργασίες που διαχειρίζονται κατάλληλα τους πόρους, αλλά και τις αλληλεπιδράσεις αυτών, για να έχουν ως αποτέλεσμα την παραγωγή τελικών προϊόντων ή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, η ικανότητα μιας εταιρείας στο μάρκετινγκ μπορεί να αποτελείται από την αλληλεπίδραση των ειδικών μάρκετινγκ που διαθέτει, από το σύστημα και την τεχνολογία πληροφόρησης που χρησιμοποιεί αλλά και από τα χρηματοοικονομικά στοιχεία που διαθέτει. Και οι τρεις αυτοί παράγοντες αποτελούν τους πόρους της επιχείρησης.

Οι ικανότητες (capabilities) χωρίζονται σε βασικές ή πυρήνες ανταγωνισμού (core competencies) και σε διακεκριμένες ή μοναδικές ικανότητες. Η βασική ικανότητα ή πυρήνας ανταγωνισμού (core competence) είναι μια εσωτερική δραστηριότητα του οργανισμού η οποία είναι αφομοιωμένη σε όλα τα στρώματα αυτού. Είναι μια δραστηριότητα που η επιχείρηση εκτελεί υπερβολικά καλά (Hamel and Prahalad 1990). Για παράδειγμα, η Avon έχει τη βασική ικανότητα να πουλά τα προϊόντα της από πόρτα σε πόρτα. Η FedEx έχει τη βασική ικανότητα να χρησιμοποιεί σε όλες τις δραστηριότητες της την τεχνολογία πληροφοριών (information technology) που διαθέτει. Μια επιχείρηση μπορεί να επανεπενδύει σε μια βασική ικανότητα που διαθέτει ή να αναλάβει τον κίνδυνο να αφήσει την ικανότητα να ωριμάσει με ενδεχόμενο αποτέλεσμα από δύναμη να γίνει αδυναμία της επιχείρησης. Η βασική ικανότητα είναι πολύτιμος πόρος για μια επιχείρηση καθώς δεν μειώνεται με τη

χρησιμοποίηση αλλά αντιθέτως όσο περισσότερες βασικές ικανότητες χρησιμοποιούνται τόσο πιο εξελιγμένες και πολύτιμες γίνονται για τον οργανισμό.

Όταν οι βασικές ικανότητες μιας επιχείρησης είναι ανώτερες από αυτές του ανταγωνισμού τότε λέγονται διακεκριμένες ικανότητες. Ο Barney (2003) πρότεινε τη VRIO analysis μέσω της οποίας μπορεί να γίνει αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων σε διακεκριμένες ή βασικές. Στο παρακάτω πίνακα φαίνεται το πλαίσιο VRIO:

Πίνακας 2.3 «VRIO analysis»

Value, Rareness, Imitability, Organization
(V) Αξία (Προσδίδει αξία στο πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;)
(R) Σπανιότητα (Το έχουν άλλοι ανταγωνιστές;)
(I) Δυνατότητα απομίμησης / αντιγραφής (Είναι κοστοβόρο για τους ανταγωνιστές να το αντιγράψουν;)
(O) Οργανισμός (Είναι η επιχείρηση οργανωμένη για να εκμεταλλευτεί αυτή την ικανότητα;)
Εάν οι απαντήσεις, για μια βασική ικανότητα του οργανισμού, είναι θετικές τότε αυτή η ικανότητα αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα και δύναμη της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να τονισθεί ότι μια διακεκριμένη ικανότητα μπορεί να αποτελεί και τη βασική δύναμη ενός οργανισμού αλλά μια βασική δύναμη μπορεί να μην αποτελεί διακεκριμένη ικανότητα. Αν οι ανταγωνιστές καταφέρουν και αντιγράψουν/ μιμηθούν μια διακεκριμένη ικανότητα μιας επιχείρησης τότε αυτή η ικανότητα γίνεται η ελάχιστη προϋπόθεση για την επιχείρηση να ανταγωνιστεί στο κλάδο (Barney 2003).

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να αναπαραχθούν από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναπτύσσει μέσω της χρήσης των πόρων και των ικανοτήτων θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικές προϋποθέσεις για τις διακεκριμένες ικανότητες:

- § **Διάρκεια (durability)**. Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας μπορεί να αποβεί μοιραία για μια διακεκριμένη ικανότητα και να την απαξιώσει.
- § **Αντιγραψιμότητα (imitability)**. Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους άλλους. Στο μέτρο το οποίο μια διακεκριμένη ικανότητα μιας επιχείρησης της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι ανταγωνιστές της θα κάνουν ότι μπορούν για να αντιγράψουν αυτήν την ικανότητα. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) είτε με αντίστροφη μηχανική (reverse engineering) είτε με τη πρόσληψη υπαλλήλων από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις κ.α.
- § **Διαύγεια (transparency)**. Η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σε διάρκεια χρόνου εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές αυτής μπορούν να την αντιγράψουν. Όταν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, πλεονεκτήματα που στηρίζονται σε ένα κυρίαρχο πόρο ή μια δεσπόζουσα ικανότητα γίνονται πιο εύκολα αντικείμενο μίμησης.
- § **Μεταβιβασιμότητα (transferability)**. Όταν μια εδραιωμένη επιχείρηση έχει συγκεντρώσει τους πόρους και τις ικανότητες που χρειάζεται για να αποκτήσει και να παγιώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα τότε για μια νεοεισερχόμενη ή γενικότερα για τους ανταγωνιστές είναι δύσκολο να μιμηθούν αυτή τη στρατηγική. Αξίζει να τονισθεί ότι όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν οι ανταγωνιστές τους κατάλληλους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την εδραιωμένη επιχείρηση τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων αυτής. Ατέλειες στην μεταβιβασιμότητα αυτών των στοιχείων οφείλονται στη ποιότητα των πληροφοριών, στη γεωγραφική διασπορά τους, στη μοναδικότητα τους.

Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων επαναπροσδιορίζει τον ανταγωνισμό ο οποίος πλέον είναι ένας διαρκής αγώνας δημιουργίας και διατήρησης διακεκριμένων ικανοτήτων από τις επιχειρήσεις. Επειδή όμως οι πόροι και οι ικανότητες απαξιώνονται είτε λόγω της τεχνολογίας είτε λόγω της αντιγραφής από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου κύριος στόχος της επιχείρησης είναι ο προγραμματισμός των ικανοτήτων που είναι απαραίτητες στο μέλλον και η προσπάθεια επίτευξης ενός ταχύτερου ρυθμού ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων.

2.3.2 Η έννοια της αλυσίδας αξίας

Στη συνέχεια θα αναλυθεί άλλο ένα εργαλείο, η ανάλυση αλυσίδας αξίας (value chain analysis), που χρησιμοποιείται από τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης για να αναλύσουν τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες.

Η αλυσίδα αξίας είναι μια αλυσίδα ενεργειών / δραστηριοτήτων οι οποίες δημιουργούν αξία. Αυτή η αλυσίδα ξεκινά από τις βασικές πρώτες ύλες που έρχονται από τους προμηθευτές της επιχείρησης, συνεχίζει στη παραγωγή και προώθηση του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και καταλήγει με τους διανομείς να παραλαμβάνουν το τελικό προϊόν και να το πωλούν στους τελικούς καταναλωτές αυτού.

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης εμφανίζει τη συνολική αξία του προϊόντος και αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας που διακρίνονται επιμέρους σε δυο βασικές κατηγορίες, τις κύριες δραστηριότητες και τις δραστηριότητες υποστήριξης και το περιθώριο κέρδους. Σύμφωνα με τον Porter (1985), οι κύριες δραστηριότητες συνήθως περιλαμβάνουν:

§ Τη διαχείριση εισροών (inbound logistics) (μεταφορά, παραλαβή και αποθήκευση πρώτης ύλης)

Αντιπροσωπεύει μια κύρια πηγή άμεσου κόστους για την επιχείρηση. Νέες τεχνικές και βελτιώσεις στον έλεγχο αποθεμάτων, στην αποθήκευση και διακίνηση των πρώτων υλών μπορούν δραματικά να βελτιώσουν τη κοστολογική θέση της επιχείρησης. Σε αυτή τη δραστηριότητα ελέγχεται η αποδοτικότητα των συστημάτων

ελέγχου, θεσπίζονται κριτήρια για την εύρεση κατάλληλης τοποθεσίας των εγκαταστάσεων κ.α.

§ Τις λειτουργίες παραγωγής (operations) δηλαδή, τη μετατροπή των εισροών σε προϊόντα

Είναι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που μετατρέπουν τις εισροές σε έτοιμα προϊόντα. Περιλαμβάνουν τη συναρμολόγηση του προϊόντος, τη συσκευασία του, τη συντήρηση των μηχανημάτων καθώς και τον έλεγχο της ποιότητας. Ελέγχεται η αποδοτικότητα του εξοπλισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών κ.α. Πιθανές βελτιώσεις σε οποιαδήποτε από τις προαναφερθείσες δραστηριότητες οδηγούν σε προϊόντα υψηλότερης ποιότητας.

§ Τη διαχείριση των εκροών (outbound logistics) (συλλογή, αποθήκευση και αποστολή τελικών προϊόντων σε διανομείς)

Δραστηριότητες και διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση εκροών περιλαμβάνουν την αποθήκευση και διακίνηση των έτοιμων προϊόντων, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τη λειτουργία μεταφοράς τους και τη διαδικασία των παραγγελιών. Οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασισμένες στην ικανότητα τους να μειώνουν το κόστος διανομής των εκροών.

§ Το Μάρκετινγκ και τις πωλήσεις (Marketing an Sales)

Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η διαφήμιση, η προώθηση, η τιμολόγηση, τα διαθέσιμα δίκτυα διανομής κ.α. Βοηθά τη επιχείρηση να καθορίσει το ανταγωνιστικό πεδίο δράσης των δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία.

§ Τις υπηρεσίες μετά τη πώληση (After Sales Service)

Οι υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales services) αποτελούν ίσως τη σημαντικότερη δραστηριότητα αξίας στις μέρες μας. Περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση των πελατών δηλαδή δραστηριότητες όπως η παροχή εγγυήσεων, οι επιδιορθώσεις, η ενημέρωση και η εκπαίδευση των αγοραστών, η διαχείριση παραπόνων, τα προϊόντα κατά παραγγελία. Είναι πολύ σημαντική ως ανταγωνιστικό όπλο επειδή η αξία δημιουργείται πριν τον αγοραστή και κατά κάποιο τρόπο την αξία αυτή την ορίζει ο ίδιος ο πελάτης.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τις προμήθειες, την ανάπτυξη της τεχνολογίας, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την υποδομή της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, οι προμήθειες περιλαμβάνουν τη λειτουργία του εφοδιασμού δηλαδή της εξασφάλισης των απαιτούμενων εισροών για την υλοποίηση των κύριων δραστηριοτήτων. Στόχος των προμηθειών είναι η προμήθεια υλικών στον κατάλληλο χρόνο, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και με αποδεκτά επίπεδα ποιότητας. Ο στόχος αυτός υποστηρίζεται από διαδικασίες και κριτήρια που έχουν θεσπιστεί για αυτή τη δραστηριότητα.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας περιλαμβάνει τη βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων εκτέλεσης των κύριων δραστηριοτήτων. Σημαντικό κομμάτι αυτής είναι το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης. Στόχοι της ανάπτυξης τεχνολογίας είναι οι καινοτομίες που αφορούν είτε τα προϊόντα είτε τις διαδικασίες παραγωγής αυτών.

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη πρόσληψη, εκπαίδευση, παρακίνηση και επίβλεψη των εργαζομένων που θα εκτελέσουν τις κύριες δραστηριότητες. Επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας και επομένως η βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων των εργαζομένων και η διατήρηση άριστου εργασιακού κλίματος είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία αξίας και τη ταυτόχρονη μείωση του κόστους.

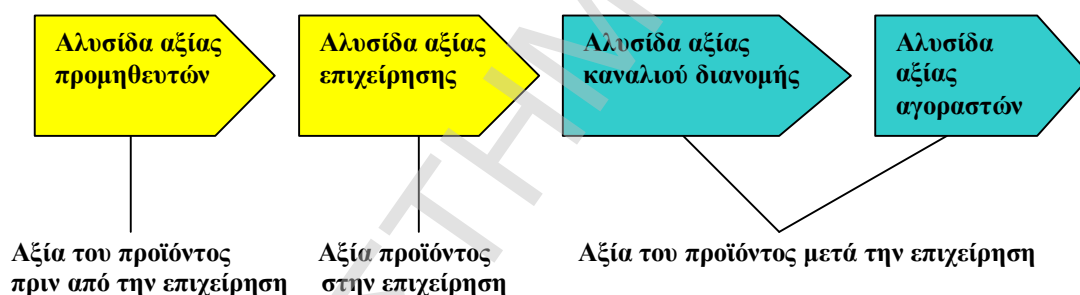
Τέλος, η υποδομή της επιχείρησης περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως η λογιστική, η χρηματοοικονομική, οι σχέσεις της επιχείρησης με το νομικό περιβάλλον.

2.3.3 Το σύστημα αξίας

Η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι κύριες δραστηριότητες μπορεί να διασυνδέονται είτε με κύριες είτε με υποστηρικτικές, δηλαδή ο τρόπος που εκτελείται μια κύρια δραστηριότητα να σχετίζεται ή και να επιδρά με την απόδοση ή το κόστος μιας άλλης δραστηριότητας (κύριας ή υποστηρικτικής).

Επιπλέον, η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης δεν είναι αποκομμένη από τις υπόλοιπες αλυσίδες αξίας των προμηθευτών της και των αγοραστών της. Αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του συστήματος αξίας, το οποίο περιλαμβάνει τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, τις αλυσίδες αξίας των αγοραστών και γενικότερα τις αλυσίδες αξίας από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι και την παράδοση του στο τελικό καταναλωτή.

Το σύστημα αξίας φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα:



(Πηγή: Γεωργόπουλος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένος 2002)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 «Σύστημα αξίας»

Τελικά και με βάση το σύστημα αξίας, το να δημιουργεί μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορεί να το διατηρεί εξαρτάται από τη μελέτη και κατανόηση όχι μόνο της δικιάς της αλυσίδας αλλά και της σχέσης της με ολόκληρο το σύστημα αξίας.

Αξίζει να τονισθεί στο σημείο αυτό ότι διασυνδέσεις μπορούν να υπάρξουν και ανάμεσα στις αλυσίδες αξίας διαφορετικών επιχειρήσεων μέσα σε ένα σύστημα αξίας. Αναλύοντας αυτές τις διασυνδέσεις μπορούμε να βρούμε πως μπορεί η αξία του προϊόντος που βρίσκεται πριν την επιχείρηση να επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης.

Γενικότερα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, κάθε επιμέρους τμήμα ή λειτουργία μιας επιχείρησης έχει κάποιο βαθμό επιρροής στο παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη στους πελάτες υπηρεσία. Για αυτό κάθε λειτουργία ή δραστηριότητα πρέπει να εκτελείται με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αξία για τον αγοραστή και κατά συνέπεια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας και του συστήματος αξίας βοηθά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Με αυτήν εντοπίζεται η συνεισφορά των επιμέρους δραστηριοτήτων στη δημιουργία δυνατών και αδύνατων σημείων. Όταν μια δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική λύση ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης.

2.3.4 Συμπεράσματα

Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος ολοκληρώνεται η λεγόμενη “SWOT analysis” δηλαδή η ανάλυση των πιθανών ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Με βάση αυτά τα τέσσερα στοιχεία τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να διαμορφώσουν τις ανάλογες αποτελεσματικές στρατηγικές οι οποίες (ιδιαίτερα οι ανταγωνιστικές στρατηγικές) θα αναλυθούν και θα παρουσιασθούν εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία 2^ο Κεφαλαίου

- Barney J. B., **“Gaining and Sustaining Competitive Advantage”** Prentice Hall 2003
- Cetron M. J, **“Economics: Prospects for the ‘Dragon’ and the ‘Tiger”**, Futurist (July-August 2004)
- Dobbin F. and Dowd T. J, **“How policy shapes competition”**, Administrative Science Quarterly ,September 1997
- Grant R. M., **“The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”**, 2001
- Halal W. E, **“The top 10 Emerging Technologies”**, Special Report ,World Future Society, 2000
- Hatten K. J and Hatten M. L , **“Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Constability”**, Strategic Management Journal, July-August 1987
- Johnson G., Scholes K., **“Exploring Corporate Strategy”**, Prentice Hall 1993
- Osborne J. D, Stubbart C. I., Ramaprasad A., **“Strategic Groups and Competitive Enactment”**, Strategic Management Journal, May 2001
- **“Europe’s Workplace Revolution”**, Economist ,November 13, 2004
- Prahaland C. K. and Hamel G., **“The Core Competence of the Corporation”**, Harvard Business Review ,May/June, 1990
- Porter M. E, **“Competitive Strategy”**, New York: The Free Press, 1980
- Porter M. E., **“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”**, Free Press 1985
- Porter M., **“What is Strategy?”** Harvard Business Review 1996
- Wheelen T., J. Hunger D., **“Concepts in strategic management and business policy”**, tenth edition Prentice Hall 2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

«ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»

3.1 Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ή μια εθνική οικονομία, κάτω από συνθήκες μιας ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων.

Τα κυριότερα κριτήρια της αγοράς, που αποτελούν συνεπώς και κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι:

- § Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- § Η παραγωγικότητα
- § Η ευελιξία
- § Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής

Αξίζει να σημειωθεί ότι μια επιχείρηση δεν θεωρείται ανταγωνιστική, όταν τα κέρδη που πραγματοποιεί και οι αυξήσεις που επιτυγχάνει στις αποδοχές των εργαζομένων ή στα μερίδια των μετόχων προέρχονται από ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις ή και επιχορηγήσεις. Ακόμα μια επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστική, όταν το μερίδιο αγοράς που επιτυγχάνει οφείλεται σε χαμηλές τιμές για τα προϊόντα της, σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών που υπόκεινται σε δασμούς και που τα κάνουν ελαφρώς πιο ακριβά από τα εγχώρια.

Σε μια έντονα ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη αγορά, η δυνατότητα αξιοποίησεως των ευκαιριών και αποφυγής των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες στρατηγικής σημασίας για την

επιχείρηση. Αυτοί οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

§ Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και καλύπτει όχι μόνο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της απόδοσης αλλά και τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά που κάνουν ένα προϊόν πιο εύχρηστο, τα αισθητικά χαρακτηριστικά που το κάνουν πιο ελκυστικό, η ευκολία και η ταχύτητα συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών και η ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση του προϊόντος.

§ Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής.

Όταν οι περισσότεροι ανταγωνιστές σε μια αγορά προσφέρουν προϊόντα εφάμιλλης ποιότητας τότε το κόστος παραγωγής και διανομής μπορεί να προσδώσει και να διαμορφώσει ένα επιπλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας και η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνει την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Βέβαια, όταν η παραγωγική δυναμικότητα μιας επιχείρησης έχει φτάσει στο μέγιστο σημείο της τότε χρειάζονται επενδύσεις σε νέες εγκαταστάσεις, σε μηχανήματα και τεχνολογία.

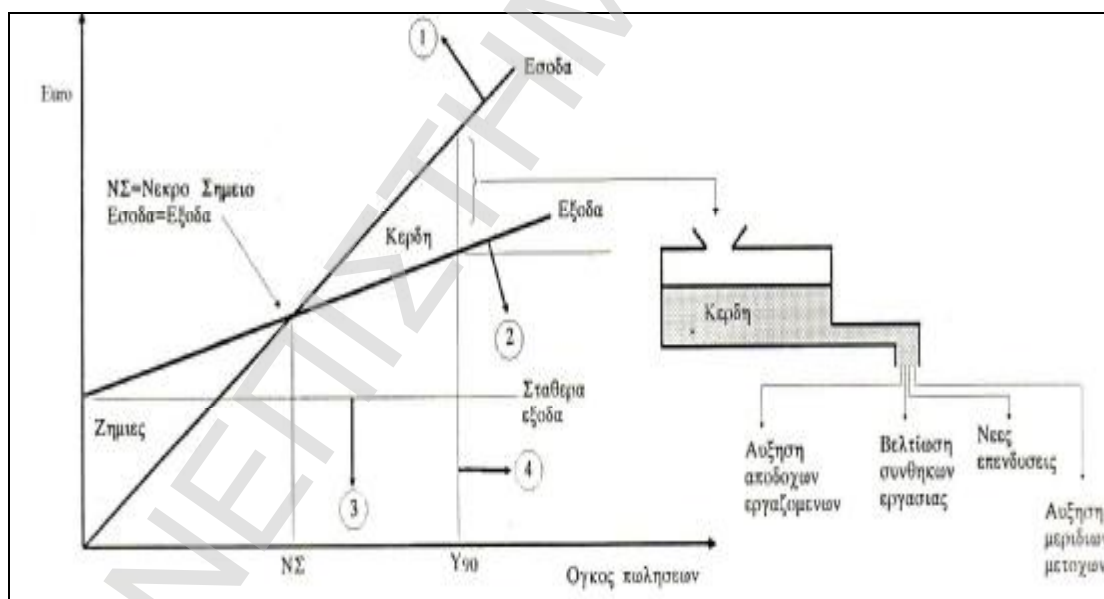
§ Η επιχειρηματική ευελιξία.

Η διασφάλιση της απαιτούμενης ευελιξίας είναι δυνατή με διάφορους τρόπους. Ιδιαίτερα αποτελεσματική έχει αποδειχθεί η διατήρηση ενός ευέλικτου εργατικού δυναμικού που απαιτεί εκπαίδευση σε πολλαπλές ειδικότητες, η χαλάρωση των προδιαγραφών εργασίας και ένα θεσμικό πλαίσιο που να συμβάλλει στην αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων με συμμετοχικές διαδικασίες. Άλλος τρόπος είναι τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής, η σπονδυλωτή σχεδίαση προϊόντων με τυποποιημένα εξαρτήματα κ.α.

3.1.1 Η οικονομική όψη της ανταγωνιστικότητας

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνονται τα οικονομικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μιας επιχείρησης με τη μορφή εσόδων, εξόδων και κέρδους για διαφορετικό όγκο πωλήσεων ή βαθμό εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας.

Με τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων η διοίκηση επιτυγχάνει την αύξηση των πωλήσεων και συνεπώς του μεριδίου της αγοράς και συνεπώς αυξάνει τα έσοδα (μεταβολή 1). Με την αύξηση της παραγωγικότητας από την καλύτερη αξιοποίηση των μέσων παραγωγής, την καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, την αποτελεσματικότερη υποκίνηση των εργαζομένων και τη χρήση νέας τεχνολογίας, η επιχείρηση για δεδομένο ύψος πωλήσεων, μειώνει σημαντικά τα μεταβλητά και σταθερά έξοδα λειτουργίας της (μεταβολές 2 και 3). Με χαμηλότερο κόστος παραγωγής και βελτιωμένη ποιότητα η επιχείρηση είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς και τα κέρδη της.



Πηγή: Δερβιτσιώτης, 1990

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 «Η οικονομική όψη της ανταγωνιστικότητας»

3.2 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Πριν αναλυθούν οι επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα ακολουθήσουν στις επόμενες ενότητες, θα επιχειρηθεί μια μικρή παράθεση και ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών (corporate strategies) οι οποίες προηγούνται των επιχειρηματικών.

Επιχειρησιακή στρατηγική είναι βασικά η γνώση και κατανόηση της κατεύθυνσης όλου του οργανισμού και η διαχείριση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του. Η επιχειρησιακή στρατηγική αφορά και μικρές επιχειρήσεις αλλά και μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, την επιχειρησιακή στρατηγική αφορά η διαχείριση των πολλών γραμμών προϊόντων αλλά και των στρατηγικών μονάδων προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Αξίζει να αναφερθεί ότι, παρόλο που κάθε μια στρατηγική μονάδα έχει τη δική της ανταγωνιστική στρατηγική στην εκάστοτε αγορά όπου δραστηριοποιείται, ο οργανισμός θα πρέπει να συνεργαστεί με όλες τις στρατηγικές μονάδες με κυρίαρχο στόχο την επιτυχία όλου του οργανισμού. (Rumelt, Schendel 1994)

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν στη ροή των πόρων από και προς τις στρατηγικές μονάδες και τις γραμμές προϊόντων του οργανισμού. Μέσα από μια σειρά από μηχανισμούς συνεργασίας και διασποράς πληροφοριών, ένας οργανισμός μεταφέρει ικανότητες και δυνατότητες από μια στρατηγική μονάδα σε άλλη που μπορεί να τις χρειάζεται. Με αυτό τον τρόπο, ο οργανισμός επιχειρεί να πετύχει τη συνέργια μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των στρατηγικών μονάδων ούτως ώστε ως σύνολο να διατηρείται επιτυχημένος και κερδοφόρος. (M. E. Porter 1990)

Τελικά, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει και αποφασίζει:

- § Τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης της.
- § Τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής.
- § Το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να επιλέξει.

- § Τη ροή των χρηματικών πόρων και των άλλων πόρων προς τις στρατηγικές μονάδες.
- § Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα και χωρίζεται έτσι σε τρεις επιμέρους κατηγορίες, τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), τη στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) και τη γονική στρατηγική (parenting strategy).

3.2.1 Στρατηγική κατεύθυνσης

Όπως για κάθε προϊόν ή για κάθε στρατηγική μονάδα θα πρέπει να ακολουθηθεί μια ανταγωνιστική στρατηγική για να βελτιωθεί η ανταγωνιστική της θέση στο κλάδο έτσι και σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να αποφασισθεί ο γενικός προσανατολισμός του σε σχέση με την ανάπτυξη. Η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) δίνει απάντηση στις παρακάτω τρεις ερωτήσεις:

- § Πρέπει να αναπτυχθούν, να περιορισθούν ή να μείνουν ως έχουν οι δραστηριότητες μας;
- § Πρέπει να συγκεντρωθούν οι δραστηριότητες μας σε ένα κλάδο ή να διαφοροποιηθούν και σε άλλους;
- § Είναι επιθυμητή η ανάπτυξη και η εξάπλωση της επιχείρησης σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο; Ο στόχος αυτός θα πραγματοποιηθεί μέσω εσωτερικής εξέλιξης, μέσω εξωτερικών εξαγορών, συγχωνεύσεων ή μέσω στρατηγικών συμμαχιών;

Η στρατηγική κατεύθυνση ενός οργανισμού αποτελείται από τρεις κατηγορίες στρατηγικών: τις στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) οι οποίες εξαπλώνουν τις δραστηριότητες του οργανισμού, τις στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) οι οποίες δεν προκαλούν καμία μεταβολή και αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες του οργανισμού και τις στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies) οι οποίες περιορίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Διαλέγοντας μια από τις παραπάνω γενικές κατευθύνσεις (π.χ στρατηγική περισυλλογής), τότε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να επιλέξουν από τις επιμέρους στρατηγικές που περιλαμβάνονται σε κάθε μια από τις παραπάνω τρεις κατηγορίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτές οι στρατηγικές είναι χρήσιμες και σε μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μόνον σε ένα κλάδο και διαθέτουν μια γραμμή παραγωγής.

3.2.1.1 Στρατηγικές ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι οι πιο διαδεδομένες αλλά και οι πιο ελκυστικές στρατηγικές. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αναπτυσσόμενους κλάδους πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. Η συνεχής ανάπτυξη σημαίνει συνεχή αύξηση των πωλήσεων, του μεριδίου αγοράς, μείωση του ανά μονάδα κόστους και τελικά αύξηση του κέρδους. Η μείωση του κόστους είναι ιδιαίτερα σημαντική εάν ένας οργανισμός δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο με μεγάλο ποσοστό ανάπτυξης και με ανταγωνιστές που εμπλέκονται σε «πολέμους τιμών» με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης, επεκτείνοντας τις δραστηριότητες του είτε τοπικά είτε παγκοσμίως ή μπορεί να ακολουθήσει την εξωτερική μορφή ανάπτυξης μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών.

Συγχώνευση (merger) είναι μια συναλλαγή που εμπλέκει δυο ή περισσότερους οργανισμούς στους οποίους γίνεται ανταλλαγή μετοχών και μόνο ένας από αυτούς επιβιώνει. Οι συγχωνεύσεις εμφανίζονται, συνήθως, μεταξύ ομοειδών επιχειρήσεων και η τελική επιχείρηση που «γεννιέται» έχει σαν όνομα τα ονόματα των επιχειρήσεων από τις οποίες προήλθε.

Η **εξαγορά (takeover)** είναι η αγορά ενός οργανισμού από ένα άλλο και η μετατροπή αυτού σε θυγατρική επιχείρηση. Παραδείγματα εξαγορών είναι η εξαγορά από τη Marfin Investment Group του Ράδιο Κορασίδη, η εξαγορά της ABN AMRO από την Barclay's, η εξαγορά της MISKO από την ιταλική Barilla κ.α. Συνήθως οι εξαγορές

γίνονται μεταξύ επιχειρήσεων με ανόμοια μεγέθη και μπορούν να είναι είτε επιθετικές εξαγορές είτε συναινετικές.

Στρατηγική συμμαχία (joint venture) προκύπτει, όταν δυο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Μερικές συμμαχίες είναι διαρκούν μικρό χρονικό διάστημα, όσο, για παράδειγμα, χρειάζεται ένας από τους δύο συμμάχους να εδραιωθεί στην αγορά. Με το πέρασμα του χρόνου λίγες στρατηγικές συμμαχίες επιβιώνουν και διαρκούν. Αυτό συμβαίνει λόγω των συγκρούσεων και των διαφορετικών συμφερόντων που υπάρχουν μεταξύ των συμμάχων. Βέβαια πολλές από τις στρατηγικές συμμαχίες που άντεξαν στο χρόνο αποτέλεσαν προπομπό μελλοντικών συγχωνεύσεων μεταξύ των στρατηγικών συμμάχων.

Η στρατηγική ανάπτυξης είναι πολύ ελκυστική για τους εξής δυο λόγους:

1. Η ανάπτυξη που βασίζεται στην αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά πιθανόν να αποκρύψει τις διάφορες ατέλειες της επιχείρησης, ατέλειες που θα ήταν εμφανείς σε μια παρακμάζουσα ή και σταθερή αγορά. Επιπλέον η στρατηγική ανάπτυξης προσφέρει εναλλακτικές ευκαιρίες και στη περίπτωση που στρατηγικό λάθος έχει συμβεί.
2. Μια αναπτυσσόμενη και αυξανόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση στα στελέχη της. Οι αμοιβές των ανώτατων στελεχών μιας τέτοιας επιχείρησης τείνουν να αυξάνουν καθώς αυτή αναπτύσσεται.

Οι δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η **συγκέντρωση (concentration)** και η **διαποίκιση (diversification)**. Εάν ένα προϊόν μιας επιχείρησης έχει πραγματικές προοπτικές ανάπτυξης, η συγκέντρωση των πόρων στο προϊόν αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτιωμένη κερδοφορία της επιχείρησης. Οι δύο βασικές μορφές συγκέντρωσης είναι η **οριζόντια** και η **κάθετη ανάπτυξη**. Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις τείνουν στο να χρησιμοποιούν αυτές τις δυο στρατηγικές πριν καταφύγουν στην διαποίκιση.

Η **κάθετη ανάπτυξη (vertical integration)** μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί αναλαμβάνοντας την ολοκλήρωση μιας λειτουργίας που πριν την παρείχε ένας προμηθευτής ή ένας διανομέας. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση αναπτύσσεται παράγοντας από μόνη της τις προμήθειες που χρειάζεται ή διανέμοντας με δικά της μέσα τα προϊόντα που παράγει. Αυτό μπορεί να γίνεται με σκοπό να επιτευχθεί μείωση στα κόστη, να εξασφαλιστεί η ποιότητα μιας βασικής εισροής ή και για να επιτευχθεί μια πιθανή είσοδος σε μια νέα αγορά. Αυτού του είδους η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά επεκτείνοντας τις τρέχουσες λειτουργίες της είτε εξωτερικά μέσω εξαγορών. Συνέπεια της κάθετης ανάπτυξης είναι η κάθετη ολοκλήρωση δηλαδή ο βαθμός στο οποίο μια επιχείρηση λειτουργεί κάθετα πάνω στην αλυσίδα αξίας του κλάδου που δραστηριοποιείται, από την παραγωγή των πρώτων υλών που χρειάζεται μέχρι την διανομή και πώληση των προϊόντων της. Ειδικότερα, υποθέτοντας ότι μια πρώτη ύλη παράγονταν και παρέχονταν στην επιχείρηση από εξωτερικό προμηθευτή όταν αυτή αποφασίσει να την παράγει η ίδια τότε καθετοποιείται προς τα πίσω (μετακινείται στην αλυσίδα αξίας προς τα πίσω). Εάν το παραγωγικό στάδιο προσθέτεται μετά από το στάδιο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τότε η επιχείρηση καθετοποιείται προς τα εμπρός. Χαρακτηριστικό παράδειγμα καθετοποίησης προς τα εμπρός είναι όταν μια επιχείρηση αναλαμβάνει με δικά της μέσα να διανείμει τα προϊόντα της και όχι να χρησιμοποιήσει εξωτερικά δίκτυα διανομής.

Η κάθετη ανάπτυξη αποτελεί μια ορθολογική στρατηγική για έναν οργανισμό με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ένα ελκυστικό κλάδο – ειδικά όταν η τεχνολογία είναι προβλέψιμη και οι αγορές είναι αναπτυσσόμενες. Για να διατηρήσει αλλά και για να βελτιώσει αυτή τη θέση, ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει την προς τα πίσω ολοκλήρωση ούτως ώστε να ελαχιστοποιήσει τα κόστη απόκτησης πόρων αλλά και να ελαχιστοποιήσει τις αναποτελεσματικές και μη αποδοτικές λειτουργίες. Ταυτόχρονα όμως, θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει και την προς τα εμπρός ολοκλήρωση προκειμένου να αποκτήσει περισσότερο έλεγχο στη διανομή του προϊόντος. (Slocum, McGill, Lei 1994)

Εκτός από την καθετοποίηση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω ο Harrigan προτείνει μια νέα κατηγοριοποίηση της καθετοποίησης (Harrigan 1983). Ειδικότερα αναφέρεται στο βαθμό της κάθετης ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης, η οποία μπορεί να έχει εύρος από την ολοκληρωτική ιδιοκτησία της αλυσίδας αξίας που χρειάζεται

για να παράγει και να πουλήσει το προϊόν σε μηδενικού βαθμού ιδιοκτησία κανενός κομματιού της αλυσίδας αξίας. Κατά συνέπεια, σύμφωνα με τον Harrigan, η καθετοποίηση διακρίνεται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- § Πλήρη καθετοποίηση (full integration). Η επιχείρηση αναλαμβάνει την παραγωγή όλων των εισροών που χρειάζεται για τη παραγωγική της διαδικασία και επιπλέον ασκεί πλήρη έλεγχο σε ολόκληρο το κανάλι διανομής προκειμένου να φτάσει το προϊόν στο πελάτη.
- § Μερική καθετοποίηση (taper integration). Η επιχείρηση παράγει μέρος των εισροών που είναι απαραίτητες και αγοράζει τις υπόλοιπες εισροές που χρειάζεται από ανεξάρτητους προμηθευτές. Επίσης μπορεί να διαθέτει το προϊόν είτε μέσω δικών της καναλιών διανομής είτε μέσω ανεξάρτητων διανομέων.
- § Οιονεί καθετοποίηση (quasi integration). Η επιχείρηση αγοράζει τις περισσότερες εισροές από εξωτερικούς προμηθευτές ή πουλά τα προϊόντα της σε τρίτους, οι οποίοι όμως βρίσκονται κάτω από μερικό έλεγχο της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση μπορεί να πετύχει **οριζόντια ανάπτυξη (horizontal integration)** επεκτείνοντας τα προϊόντα της σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή αυξάνοντας το εύρος των προϊόντων που προσφέρει στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Η οριζόντια ανάπτυξη συντελεί στην οριζόντια ολοκλήρωση δηλαδή στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε πολλές γεωγραφικές περιοχές και στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Όμοια με την κάθετη ολοκλήρωση, η οριζόντια μπορεί να επιτευχθεί μέσω εσωτερικής ανάπτυξης ή μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών.

Διαποίκιση

Όταν ένας κλάδος παγιώνεται και ωριμάζει, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του έχουν φτάσει στα όρια της ανάπτυξης τους μέσω της οριζόντιας ή της κάθετης ολοκλήρωσης. Εκτός αν οι ανταγωνιστές του κλάδου έχουν την ικανότητα να

επεκταθούν διεθνώς σε λιγότερο ώριμες αγορές, δεν έχουν άλλη επιλογή από το να διαφοροποιηθούν σε διαφορετικούς κλάδους για να συνεχίσουν να αναπτύσσονται. Έτσι η στρατηγική της διαποίκισης (diversification) περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης είναι η συσχετισμένη (concentric) και η ασυσχέτιστη (conglomerate).

Η ανάπτυξη μέσω της συσχετισμένης διαποίκισης σε νέους σχετικούς κλάδους μπορεί να είναι η κατάλληλη στρατηγική όταν μια επιχείρηση κατέχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση αλλά ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται έχει χαμηλή ελκυστικότητα. Για επιχειρήσεις που κατέχουν ηγετικές θέσεις, η πιθανότητα επιτυχίας της συσχετισμένης διαποίκισης είναι τρεις φορές μεγαλύτερη από επιχειρήσεις που είναι ακόλουθοι στους κλάδους τους (Zook 2004). Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που της έχουν προσδώσει τη διακεκριμένη της ικανότητα, η επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτές τις δυνάμεις ως μέσα διαποίκισης. Παράδειγμα επιχείρησης που επιχείρησε επιτυχώς τη συσχετισμένη διαποίκιση, είναι η Καναδική κατασκευάστρια αεροπλάνων Bombardier, η οποία είναι η τρίτη μεγαλύτερη στο κόσμο μετά τις Boeing και Airbus. Στην αρχή της δεκαετίας του 80' η εταιρεία ήταν γνωστή για τα snowmobiles που κατασκεύαζε αλλά και για ελαφρύ εξοπλισμό τραίνων. Το 1986, και όταν είχε ήδη καθιερωθεί ως επιχείρηση μεταφορών, αποφάσισε να εισέλθει στο κλάδο των αεροπλάνων αγοράζοντας την Canadair η οποία ήταν γνωστή για τα πυροσβεστικά αεροσκάφη που κατασκεύαζε. Αργότερα αγόρασε την Learjet που ήταν γνωστή για τα μικρά αεροσκάφη μεταφοράς επιχειρηματιών, πολιτικών κ.α. (Flying into Battle 2004)

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα. Όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης συνειδητοποιεί ότι ο κλάδος που δραστηριοποιείται δεν είναι ελκυστικός και ότι ταυτόχρονα η επιχείρηση δεν έχει τις απαραίτητες δυνάμεις και δυνατότητες να προβεί σε συσχετισμένη διαποίκιση τότε η κατάλληλη στρατηγική είναι η ασυσχέτιστη διαποίκιση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη που υιοθετούν τη συγκεκριμένη στρατηγική ενδιαφέρονται και ανησυχούν περισσότερο για τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και τη μείωση του κινδύνου παρά για τις συνέργιες των αγορών που συμβαίνουν στη συσχετισμένη διαποίκιση. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αποτελεί μια αποτελεσματική μορφή

ανάπτυξης για μια επιχείρηση που είναι ικανή στο να μεταφέρει το δικό της άριστο στυλ διοίκησης και την άρτια της οργανωτική δομή σε επιχειρήσεις που πάσχουν από κακή διαχείριση και διοίκηση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι και οι δύο στρατηγικές διαποίκισης η συσχετισμένη διαποίκιση και η ασυσχέτιστη διαποίκιση, επιτυγχάνονται εσωτερικά μέσω ανάπτυξης της οργανωτικής δομής αλλά και εξωτερικά μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών.

3.2.1.2 Στρατηγικές σταθερότητας

Ένας οργανισμός μπορεί να διαλέξει την στρατηγική σταθερότητας από τη στρατηγική ανάπτυξης συνεχίζοντας τις δραστηριότητες του ως έχουν χωρίς καμία μεταβολή και αλλαγή. Παρόλο που μερικές φορές αυτό θεωρείται ως έλλειψη στρατηγικής, το σύνολο των στρατηγικών σταθερότητας μπορεί να είναι κατάλληλο για έναν επιτυχημένο οργανισμό που δραστηριοποιείται σε ένα προβλεπόμενο περιβάλλον (Inkpen, Choudhury 1995). Αυτές οι στρατηγικές είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων οι οποίοι έχουν βρει ένα μικρό τμήμα της αγοράς να δραστηριοποιούνται επιτυχώς και είναι ικανοποιημένοι με αυτή τους την επιτυχία αλλά και με το εύκολο στη διαχείριση μέγεθος των επιχειρήσεων τους. Οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιτυχημένες βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα μπορεί να γίνουν επικίνδυνες για την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Μερικές από τις πιο δημοφιλείς στρατηγικές σταθερότητας είναι:

§ Η στρατηγική της παύσης/ συνέχισης με προσοχή. Πιο συγκεκριμένα αυτή η στρατηγική είναι ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση πριν η επιχείρηση ξεκινήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή μια στρατηγική περισυλλογής. Είναι μια εσκεμμένη προσπάθεια να γίνουν μόνο οι ελάχιστες απαραίτητες αλλαγές μέχρις ότου πιθανές και αναμενόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος να αναγκάσουν την επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τυχόν ευκαιρίες. Αποτελεί μια προσωρινή στρατηγική μέχρι το περιβάλλον να γίνει πιο φιλόξενο ή μέχρι η επιχείρηση να συγκεντρώσει ξανά τους απαραίτητους πόρους που χρειάζεται για μια στρατηγική ανάπτυξης. Αυτή τη στρατηγική

ακολούθησε η Dell ύστερα από την ραγδαία και αλματώδη ανάπτυξη της. Αυτή την ανάπτυξη όπως είπε ο CEO Michael Dell: « Αναπτυχθήκαμε κατά 285% σε 2 χρόνια και υπάρχουν κάποια προβλήματα από αυτή την ανάπτυξη.». Η Dell είχε γιγαντωθεί τόσο πολύ σαν οργανισμός που οι ανάγκες της είχαν αλλάξει και έτσι παρόλο που ποτέ δεν σταμάτησε να εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης για κάποιο χρονικό διάστημα πάγωσε αυτή τη στρατηγική μέχρι να βελτιώσει τις δομές της, να προσλάβει επιπλέον προσωπικό και ανώτατα στελέχη και να δημιουργήσει νέες εγκαταστάσεις. (Barrows, Anderson 1993)

- § **Η στρατηγική της μηδενικής αλλαγής.** Είναι η απόφαση της διοίκησης της επιχείρησης να μην αναλάβει καμία πρωτοβουλία, η απόφαση να συνεχίσει τις τρέχουσες δραστηριότητες και πολιτικές της στο άμεσο μέλλον. Η σχετική σταθερότητα που δημιουργείται από την μέτρια ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε ένα κλάδο που δεν έχει προοπτικές ανάπτυξης ενθαρρύνει την διοίκηση της επιχείρησης να συνεχίσει την υφιστάμενη πορεία της κάνοντας μόνο μικρές αλλαγές στις τιμές (λόγω πληθωρισμού). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον δεν παρουσιάζονται απειλές και ευκαιρίες και έτσι ολιγάριθμοι πιθανοί ανταγωνιστές θα αποφασίσουν να εισέλθουν σε αυτόν.
- § **Η στρατηγική κέρδους.** Είναι μια απόφαση από τη διοίκηση της επιχείρησης να μην κάνει τίποτα καινούργιο σε μια άσχημη κατάσταση για την επιχείρηση αλλά να ενεργήσει σαν αυτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζει να είναι προσωρινά. Είναι μια προσπάθεια να υποστηριχτούν τα κέρδη της επιχείρησης όταν οι πωλήσεις αυτής μειώνονται. Αυτό επιχειρείται είτε με μείωση των επενδύσεων είτε με μείωση των τρεχόντων εξόδων. Αυτή η στρατηγική είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν χρησιμοποιείται βραχυπρόθεσμα για να αυξηθεί η αξία της επιχείρησης με στόχο τη πιθανή της πώληση. Μακροπρόθεσμα οδηγεί σε απαξίωση της επιχείρησης.

3.2.1.3 Στρατηγικές περισυλλογής

Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές περισυλλογής όταν έχει πολύ αδύναμη ανταγωνιστική θέση που οδηγεί σε κακές επιδόσεις, σε χαμηλές πωλήσεις και τελικά σε ζημιές. Αυτές οι στρατηγικές επιβάλλουν πολύ μεγάλη πίεση για να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης. Σε μια προσπάθεια να εξαλειφτούν οι αδυναμίες που τραβούν την επιχείρηση σε όλο πιο χαμηλές επιδόσεις, τα υψηλόβαθμα στελέχη αυτής μπορεί να ακολουθήσουν μερικές από τις παρακάτω στρατηγικές περισυλλογής:

§ **Στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turn around strategy).** Αυτή δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή αλλά όχι ακόμα κρίσιμα. Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις που είχαν πολύ κακές επιδόσεις σε ώριμους κλάδους μπόρεσαν να βελτιώσουν την απόδοσή τους μειώνοντας τα κόστη και τα έξοδα και πουλώντας στοιχεία του ενεργητικού (Morrow, Johnson, Busenitz 2004). Η στρατηγική περισυλλογής έχει δυο βασικές φάσεις: τη φάση της συστολής (contraction) ή αλλιώς του «σταματήματος της αιμορραγίας» και τη φάση της σταθεροποίησης (consolidation). Κατά τη πρώτη φάση γίνεται προσπάθεια να ελεγχθεί και να σταματήσει το παρουσιαζόμενο πρόβλημα μέσω γενικότερων περικοπών, ενώ στη δεύτερη φάση εφαρμόζεται ένα πρόγραμμα σταθεροποίησης της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης εξετάζονται ως προς το κόστος τους και την αποδοτικότητά τους. Η φάση της σταθεροποίησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμη για την επιχείρηση καθώς εάν δεν διεξαχθεί σωστά πολλά από τα ανώτερα και ιδιαίτερα σημαντικά στελέχη θα αναγκαστούν σε έξοδο από την επιχείρηση. Εάν, όμως, όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπνευχωθεί στο να συμμετέχει σε αυτό το πρόγραμμα τότε, είναι πολύ πιθανό, η επιχείρηση να ανακάμψει και να βγει δυνατότερη και με καλύτερη οργανωτική δομή. Παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποίησε τη στρατηγική διάσωσης είναι η IBM η οποία μετά το 1993 που ακολούθησε αυτή τη στρατηγική μεταμορφώθηκε σε κυρίαρχο παίχτη στο κλάδο των υπηρεσιών πληροφορικής. (Pearce, Robbins 1994)

- § **Στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης.** Με αυτή τη στρατηγική μια επιχείρηση προτιμά να αιχμαλωτιστεί από μια άλλη με αντάλλαγμα την εξασφάλιση της επιβίωσης της. Μια εταιρεία με αδύνατη ανταγωνιστική θέση μπορεί να μην είναι σε θέση να ακολουθήσει στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής. Έτσι η διοίκηση της εντοπίζει και βρίσκει άλλη επιχείρηση, δεχόμενη να έχει το ρόλο της αιχμάλωτης επιχείρησης, συνεχίζοντας όμως να εκτελεί τις δραστηριότητες της μέσω ενός μακροπρόθεσμου συμβολαίου με αυτήν. Με αυτό τον τρόπο, η αιχμάλωτη επιχείρηση μπορεί να μειώσει τα κόστη των διαφόρων λειτουργιών της (π. χ μάρκετινγκ, διανομή). Όμως, από την άλλη πλευρά προσφέρει στην επιχείρηση που την αιχμαλωτίζει το 75% των πωλήσεων της και η επιβίωση της αιχμάλωτης εταιρείας εξαρτάται αποκλειστικά από την επιχείρηση που την αιχμαλωτίζει.
- § **Στρατηγική αποεπένδυσης.** Όταν μια επιχείρηση αποτύχει στο να ανακάμψει ή στο να γίνει αιχμάλωτη επιχείρηση τότε έχει την επιλογή του ξεπουλήματος (sell- out strategy). Η στρατηγική του ξεπουλήματος έχει νόημα όταν η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορέσει να πετύχει μια καλή τιμή για τους μετόχους της και οι εργαζόμενοι σε αυτήν να μπορέσουν να παραμείνουν στη θέση τους πουλώντας ολόκληρη την επιχείρηση σε μια άλλη ελπίζοντας αυτή η επιχείρηση να έχει τους απαραίτητους πόρους και την αποφασιστικότητα να αναστρέψει την κατάσταση. Εάν μια επιχείρηση έχει πολλές επιχειρηματικές μονάδες μπορεί να επιλέξει να πουλήσει ορισμένες από αυτές. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται ως αποεπένδυση.
- § **Χρεοκοπία/ Ρευστοποίηση.** Η χρεοκοπία περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα να ρυθμιστούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η ρευστοποίηση περιλαμβάνει τον τερματισμό της επιχείρησης. Τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης πωλούνται με βάση την αγοραία αξία τους και τα μετρητά που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους, αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Η ρευστοποίηση είναι η έσχατη λύση και γίνεται όταν όλες οι άλλες στρατηγικές έχουν αποτύχει.

Στο παρακάτω Διάγραμμα 3.2 αποτυπώνονται οι στρατηγικές κατεύθυνσης που μπορεί να ακολουθήσει η διοίκηση μιας επιχείρησης με βάση την ελκυστικότητα του κλάδου που δραστηριοποιείται και την ανταγωνιστική της θέση σε αυτόν.

Ελκυστικότητα κλάδου	Υψηλή	Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
		Ανάπτυξη Συγκέντρωση Καθετοποίηση	Ανάπτυξη Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση	Περισυλλογή Διάσωση -Αναστροφή
	Μέτρια	Σταθερότητα Παύση ή συνέχιση με προσοχή	Ανάπτυξη Συγκέντρωση Οριζόντια ολοκλήρωση Σταθερότητα Καμία αλλαγή	Περισυλλογή Αιχμάλωτη επιχείρηση Αποεπένδυση
Χαμηλή	Ανάπτυξη Συσχετισμένη διαποίκιση	Ανάπτυξη Ασυσχετίστη διαποίκιση	Περισυλλογή Χρεοκοπία ρευστοποίηση	

(Πηγή: Γεωργόπουλος Ν. «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Μπένος 2002, σελ 177)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 « Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών»

3.2.2 Στρατηγική χαρτοφυλακίου

Οι επιχειρήσεις με πολλαπλές γραμμές προϊόντων και πολλές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να βρουν απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- § Πόσο από το χρόνο και από τα χρήματα τους πρέπει να ξοδέψουν στα καλύτερα τους προϊόντα και στις καλύτερες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες για να εξασφαλίσουν ότι αυτά θα συνεχίσουν να είναι αποδοτικά;
- § Πόσο από το χρόνο και από τα χρήματα τους πρέπει να ξοδέψουν αναπτύσσοντας νέα κοστοβόρα προϊόντα, τα περισσότερα εκ των οποίων δεν θα γίνουν ποτέ επιτυχημένα;

Ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία ανάπτυξης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου. Αυτή η ανάλυση τοποθετεί τη διοίκηση ενός οργανισμού στη θέση του εσωτερικού τραπεζίτη που έχει ως αποτέλεσμα αυτή να βλέπει τα προϊόντα και τις επιχειρηματικές μονάδες ως επενδύσεις από τις οποίες περιμένει μια ικανοποιητική απόδοση.

Δύο από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της ανάλυσης χαρτοφυλακίου είναι ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης της Boston Consulting Group (Growth Rate Matrix) και ο πίνακας της General Electric- Πίνακας ελκυστικότητας της αγοράς-Ανταγωνιστική θέση (Industry attractiveness/ Competitive position).

3.2.2.1 Πίνακας ρυθμού ανάπτυξης-μεριδίου αγοράς

Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης- μεριδίου αγοράς (Growth Rate Matrix) της Boston Consulting Group είναι ο πιο απλός τρόπος να απεικονιστεί το χαρτοφυλάκιο επενδύσεων μιας επιχείρησης. Κάθε προϊόν ή κάθε στρατηγική επιχειρηματική ομάδα του οργανισμού σχεδιάζεται στον πίνακα με βάση το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου στον οποίο ανταγωνίζεται και με βάση το αντίστοιχο μερίδιο αγοράς του. Η ανταγωνιστική θέση μιας στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας ορίζεται από τη διαίρεση του μεριδίου αγοράς της με το αντίστοιχο μερίδιο αγοράς του σημαντικότερου και μεγαλύτερου ανταγωνιστή της. Με αυτό τον υπολογισμό, ένα σχετικό μερίδιο αγοράς πάνω από τη μονάδα σημαίνει ότι η εκάστοτε εταιρεία είναι από τους ηγέτες της αγοράς.

Πίνακας 3.1 « Πίνακας Ρυθμού ανάπτυξης- Μεριδίου αγοράς»

		Δημιουργία ρευστών		
	Υψηλός	Μεγάλη	Μικρή	Μεγάλη
Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς		Αστέρια *****	Αμφίβολα ????	
				Χρησιμοποίηση ρευστών
	Χαμηλός	Χρυσωρυχεία \$ Υψηλό	Προβληματικά Χαμηλό	Μικρή
			Σχετικό μερίδιο αγοράς	

Ο πίνακας χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια καθένα από τα οποία καθορίζει και τις αποφάσεις χρηματοδότησης του. Αναλυτικότερα τα τέσσερα τεταρτημόρια είναι:

§ **Αμφίβολα (Question marks).** Είναι νέα προϊόντα με την προοπτική για επιτυχία αλλά χρειάζονται υψηλού επιπέδου επενδυτικά κεφάλαια για την ανάπτυξη τους. Εάν ένα τέτοιο προϊόν μπορεί να κερδίσει ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς για να γίνει ηγέτης και τελικά αστέρι (θα αναλυθεί παρακάτω), η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει επαρκή χρηματοδότηση από τα ώριμα προϊόντα που διαθέτει. Αυτό είναι το δίλημμα που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός καθώς αν η θέση ενός αμφίβολου προϊόντος δεν βελτιωθεί τότε αυτό θα συνεχίσει να απορροφά ρευστά που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε άλλα προϊόντα ή επιχειρηματικές μονάδες. Βρίσκονται στην επάνω δεξιά γωνία του Πίνακα 3.1.

- § **Αστέρια (stars).** Πρόκειται για τα ηγετικά προϊόντα ή στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες του οργανισμού. Βρίσκονται στη κορυφή του κύκλου ζωής τους και συνήθως δημιουργούν πολλά ρευστά για την επιχείρηση. Βέβαια, χρησιμοποιούν και πολλά ρευστά για να παραμείνουν στην ηγετική ανταγωνιστική θέση και να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους. Βρίσκονται στην πάνω αριστερή γωνία του Πίνακα 3.1.
- § **Χρυσωρυχεία (cash cows).** Τυπικά αυτά τα προϊόντα φέρνουν περισσότερα χρήματα στην επιχείρηση από όσα χρειάζονται για να παραμείνουν στη θέση που είναι. Βρίσκονται στη φάση του κύκλου ζωής τους που το μερίδιο αγοράς τους μειώνεται και είναι τα προϊόντα από τα οποία θα αντληθούν ρευστά για να χρηματοδοτήσουν τα αμφίβολα προϊόντα. Βρίσκονται κάτω δεξιά στον Πίνακα 3.1.
- § **Προβληματικά (dogs).** Έχουν μικρό μερίδιο αγοράς και δεν έχουν τη προοπτική, επειδή δεν είναι ελκυστικά, να φέρουν ρευστό στην επιχείρηση. Σύμφωνα με την Boston Consulting Group, τα προβληματικά προϊόντα πρέπει είτε να εκποιηθούν είτε να προσεχθούν ιδιαίτερα τα χρήματα και ο χρόνος που δαπανούνται για αυτά.

Έχοντας σχεδιάσει στο παραπάνω πίνακα τις τρέχουσες θέσεις των προϊόντων της ή των στρατηγικών επιχειρηματικών ομάδων, ένας οργανισμός μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές θέσεις αυτών σύμφωνα με τη στρατηγική που ακολουθεί. Στόχος κάθε οργανισμού είναι να διατηρήσει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων με στόχο να έχει ικανή ποσότητα ρευστών για να υποστηρίξει τα νέα προϊόντα σε νέες και αναπτυσσόμενες αγορές και ώριμα προϊόντα σε παρακμάζουσες αγορές.

Ο πίνακας ρυθμού ανάπτυξης και μεριδίου αγοράς έχει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα. Είναι ποσοτικός αλλά και εύκολος στη χρήση του. Όμως από την άλλη πλευρά έχει και ορισμένους βασικούς περιορισμούς:

- § Η σύνδεση μεταξύ του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας είναι υπό αμφισβήτηση καθώς εταιρείες με μικρό μερίδιο αγοράς μπορεί να είναι εξίσου κερδοφόρες. (Rosenblum, Tomlinson, Scott 2003)

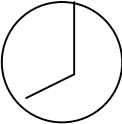
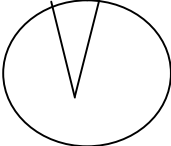

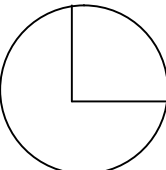

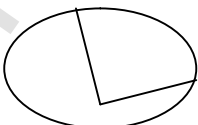



- § Ο ρυθμός ανάπτυξης είναι ένας μόνο παράγοντας που επηρεάζει την ελκυστικότητα του κλάδου.
- § Το μερίδιο αγοράς είναι ένα μόνο στοιχείο που προσδιορίζει την συνολική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.
- § Τα προϊόντα μιας επιχείρησης συγκρίνονται με τα αντίστοιχα προϊόντα του ηγέτη της αγοράς. Οι μικρότεροι ανταγωνιστές με συνεχώς αυξανόμενα μερίδια αγοράς αγνοούνται από τον πίνακα της Boston Consulting Group.

3.2.2.2 Πίνακας ελκυστικότητας της αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης (GE Business Screen)

Η General Electric, με τη βοήθεια της McKinsey @ Company, συμβουλευτικής εταιρείας, δημιούργησε ένα πιο πολύπλοκο πίνακα. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.2 παρακάτω, περιλαμβάνει εννιά κελιά και είναι βασισμένος στη μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα του κλάδου και στην ανταγωνιστική θέση. Αυτός ο πίνακας, σε αντίθεση με αυτόν της Boston Consulting Group, περιλαμβάνει περισσότερα στοιχεία στις δυο βασικές μεταβλητές του. Για παράδειγμα, η ελκυστικότητα του κλάδου περιλαμβάνει το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την κερδοφορία του κλάδου, το μέγεθος του, τις τιμολογιακές πολιτικές κ.α. Αντίστοιχα η ανταγωνιστική θέση περιλαμβάνει την τεχνολογία, την κερδοφορία, το μέγεθος και άλλα στοιχεία που αντικατοπτρίζουν μια επιχείρηση. (Hamermesh 1986)

Τα προϊόντα ή οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες σχεδιάζονται σαν ένας κύκλος. Το μέγεθος του κύκλου είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους οι διάφορες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται. Τα κομμάτια της πίτας μέσα στους κύκλους αντικατοπτρίζουν το μερίδιο της αγοράς.

Πίνακας 3.2 «Ελκυστικότητα αγοράς- Ανταγωνιστικής θέσης»

Βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς	Υψηλός	Νικητές 	Νικητές 	Ερωτηματικά 
	Ενδιάμεσος	Νικητές 	Ενδιάμεσες επιχειρήσεις 	Αποτυχημένοι 
	Χαμηλός	Παραγωγοί Κέρδους 	Αποτυχημένοι 	Αποτυχημένοι 
		Δυνατή	Μέση	Αδύνατη
		Ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης		

(Πηγή: Adapted from Strategic Management in GE, Corporate Planning and Development)

Συνολικά ο πίνακας «ελκυστικότητας αγοράς-ανταγωνιστικής θέσης» συμπεριλαμβάνει περισσότερες μεταβλητές και δεν οδηγεί σε απλουστευμένα συμπεράσματα. Αναγνωρίζει, για παράδειγμα, ότι η ελκυστικότητα του κλάδου μπορεί να περιλαμβάνει πολλές παραμέτρους και όχι μόνο το ρυθμό ανάπτυξης. Ακόμα επιτρέπει στους χρήστες να επιλέξουν τα κριτήρια που είναι κατάλληλα για την επιχείρησή τους. Όμως υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα:

- § Μπορεί η ανάλυση να γίνει πολύπλοκη και τα συμπεράσματα ασαφή.
- § Τα κριτήρια που τίθενται δεν είναι αντικειμενικά.
- § Δεν μπορούν να προσδιοριστούν οι θέσεις των προϊόντων σε αναπτυσσόμενες αγορές.

3.2.2.3 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα της ανάλυσης χαρτοφυλακίου

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου χρησιμοποιείται για την υλοποίηση στρατηγικής γιατί προσφέρει ορισμένα πλεονεκτήματα:

- § Ενθαρρύνει την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να αξιολογήσει ξεχωριστά κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού, να θέσει στόχους για αυτά και να καταναίμει αναλόγως τους πόρους.
- § Παρακινεί την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού να χρησιμοποιήσει εξωτερικά δεδομένα και να τα χρησιμοποιήσει συμπληρωματικά για την διαδικασία λήψης αποφάσεων.
- § Αναγείρει το θέμα της διαθεσιμότητας μετρητών για επεκτατικά θέματα και θέματα ανάπτυξης.
- § Η γραφική απεικόνιση ενισχύει την επικοινωνία στην επιχείρηση.

Όμως αυτή η ανάλυση εμπεριέχει και διάφορους περιορισμούς που οδηγούν τους οργανισμούς στη μη χρησιμοποίησή της:

- § Ο ορισμός των τμημάτων της αγοράς είναι δυσδιάκριτος.
- § Προτείνει τη χρήση στρατηγικών που μπορεί να οδηγήσουν στην απώλεια ευκαιριών ή να είναι μη πρακτικές.
- § Οι ανταγωνιστικές θέσεις των προϊόντων είναι βασισμένες σε υποκειμενικά κριτήρια.
- § Δεν είναι πάντα εμφανές τι κάνει έναν κλάδο ελκυστικό.

3.2.3 Γονική στρατηγική

Οι Campbell, Goold, Alexander συγγραφείς του «Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company» (1994), τονίζουν ότι αυτοί που είναι υπεύθυνοι για την επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού θα πρέπει να απαντήσουν σε δυο βασικές ερωτήσεις:

- § Τι επιχειρήσεις, προϊόντα, στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να έχει η επιχείρηση και γιατί;
- § Ποια οργανωτική δομή, ποιες διαδικασίες διαχείρισης και ποια φιλοσοφία θα επιτρέψει στις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες να έχουν κορυφαία απόδοση;

Η ανάλυση χαρτοφυλακίου που προηγήθηκε επιχειρεί να απαντήσει σε αυτές τις ερωτήσεις εξετάζοντας την ελκυστικότητα διαφόρων κλάδων και αξιολογώντας τη ροή μετρητών από ώριμες μονάδες σε νέες γραμμές προϊόντων. Δυστυχώς, όμως η ανάλυση χαρτοφυλακίου αποτυγχάνει να απαντήσει στη δεύτερη ερώτηση καθώς βλέπει τις καταστάσεις σε έναν οργανισμό από χρηματοοικονομικής σκοπιάς και αναλύει τις στρατηγικές επιχειρηματικές ομάδες και τις γραμμές προϊόντων σαν ξεχωριστές και ανεξάρτητες επενδύσεις.

Η γονική στρατηγική (corporate parenting) από την άλλη πλευρά, θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και τη δημιουργία συνέργιας μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με τους Campbell, Goold, Alexander:

«Οι επιχειρήσεις με πολλές στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες δημιουργούν αξία επηρεάζοντας τις επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν. Οι καλύτερες γονικές επιχειρήσεις δημιουργούν περισσότερη αξία από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστή τους εάν αυτός κατείχε τις ίδιες επιχειρηματικές μονάδες. Αυτές οι επιχειρήσεις αποκτούν έτσι ένα «γονικό» πλεονέκτημα.»

Η γονική στρατηγική γεννά επιχειρησιακή στρατηγική επικεντρώνοντας στις μοναδικές ικανότητες του «γονικού» οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση αυτού με τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες που ελέγχει. Σύμφωνα πάλι με τους Campbell, Goold, Alexander, εάν υπάρχει ένα καλό ταίριασμα μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων του γονικού οργανισμού και τις ανάγκες και ευκαιρίες των επιχειρηματικών μονάδων που διαθέτει, ο οργανισμός έχει πολύ καλές πιθανότητες να δημιουργήσει αξία. Αντίθετα, εάν αυτό το ταίριασμα δεν υπάρξει, το πιθανότερο είναι να υπάρξει καταστροφή αξίας. Αυτή η προσέγγιση της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι χρήσιμη στην απόφαση για το ποιες καινούργιες επιχειρήσεις πρέπει ένας οργανισμός να αποκτήσει αλλά και για το πώς θα επιλέξει να διαχειριστεί τις υπάρχουσες.

Οι Campbell, Goold, Alexander προτείνουν τρία αναλυτικά βήματα για την αναζήτηση της καλύτερης επιχειρησιακής στρατηγικής.

- 1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους στρατηγικών παραγόντων.** Αυτό μπορεί να γίνει με τα «κέντρα της τελειότητας», τα οποία είναι μονάδες του οργανισμού που εμπεριέχουν ικανότητες αναγνωρισμένες από τον οργανισμό, με τη προοπτική αυτές οι ικανότητες να μπορούν να μεταφερθούν και εμποτιστούν και στα υπόλοιπα μέρη του οργανισμού.
- 2. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας για περιοχές που χρειάζονται βελτίωση στην απόδοσή τους.**
- 3. Ανάλυση του κατά πόσο η γονική επιχείρηση ταιριάζει με την επιχειρηματική της μονάδα.** Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να ξέρει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού που διοικεί σε όρους πόρων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Εκτός αυτού θα πρέπει να αναλύσει εάν υπάρχει άσχημο ταίριασμα μεταξύ των χαρακτηριστικών αυτών και των στρατηγικών παραγόντων κάθε στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας.

3.2.4 Συμπεράσματα επιχειρησιακών στρατηγικών

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με την επιλογή της κατεύθυνσης του οργανισμού σαν σύνολο. Δίνει απάντηση σε τρία βασικά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός: (1) Το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης απέναντι στην ανάπτυξη, στη σταθερότητα και στη περισυλλογή, (2) Τους κλάδους και τις αγορές στους οποίους ανταγωνίζεται η επιχείρηση διαμέσου των προϊόντων της και των επιχειρηματικών μονάδων της., (3) Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση διαχειρίζεται τις δραστηριότητες και μεταφέρει πόρους και ικανότητες στις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες.

Με την ανάπτυξη του Διαδικτύου και την παγκοσμιοποίηση των αγορών οι οργανισμοί επανασχεδιάζουν συνεχώς τις αποφάσεις για το σε ποιους κλάδους πρέπει να δραστηριοποιηθούν. Οι στρατηγικές κατεύθυνσης, η ανάλυση χαρτοφυλακίου και η γονική στρατηγική αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των υψηλόβαθμων στελεχών ώστε να απαντήσουν στα ερωτήματα που τους τίθενται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους.

3.3 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), επικεντρώνεται στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης ή της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας μέσα στον κλάδο ή στο κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιείται. Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive strategy) ή συν-ανταγωνιστική (cooperative strategy). Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι όταν η επιχείρηση ανταγωνίζεται εναντίον όλων των ανταγωνιστών της στο κλάδο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η συν-ανταγωνιστική στρατηγική είναι όταν συνεργάζεται μαζί με μια ή περισσότερες επιχειρήσεις για να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων. Όπως η επιχειρησιακή πολιτική δίνει απάντηση στην ερώτηση σε τι κλάδο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στο πως ένας οργανισμός ή μια στρατηγική επιχειρηματική μονάδα θα ανταγωνιστεί ή θα συν-ανταγωνιστεί στο κλάδο που δραστηριοποιείται.

3.3.1 Τύποι επιχειρηματικής στρατηγικής

Ο Μ. Porter προτείνει δυο βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές: τη στρατηγική χαμηλού κόστους και τη στρατηγική διαφοροποίηση. Οι στρατηγικές αυτές λέγονται βασικές γιατί μπορούν να ακολουθηθούν από όλες τις επιχειρήσεις, ακόμα και από επιχειρήσεις που δεν έχουν αντικειμενικό στόχο το κέρδος (non-profit organizations).

Η στρατηγική χαμηλού κόστους είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης ή επιχειρηματικής μονάδας να σχεδιάζει, να παράγει και να εμπορεύεται ένα προϊόν πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να παρέχει, μέσω της πώλησης του προϊόντος της, μοναδική και ανώτερη αξία στον αγοραστή σε όρους ποιότητας, ειδικών χαρακτηριστικών ή ακόμα και παροχών μετά την πώληση.

Σύμφωνα με τον Μ. Porter: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται και από την αγορά στόχο που έχει θέσει. Πριν να χρησιμοποιήσει μια εκ των δυο ανταγωνιστικών στρατηγικών, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει το εύρος των προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, το τύπο των αγοραστών που θα εξυπηρετήσει, τις γεωγραφικές περιοχές μέσα στις οποίες θα προσπαθήσει να πουλήσει τα προϊόντα της καθώς και τους σχετικούς κλάδους που θα ανταγωνιστεί. Γενικότερα δηλαδή, μια επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει μια ευρύτερη περιοχή στόχο (broad target) ή μια πιο συγκεκριμένη περιοχή στόχο (narrow target- niche market). Συνδυάζοντας αυτές τις δύο περιοχές με τις δύο βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές στο παρακάτω πίνακα φαίνονται οι 3 βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού:

Πίνακας 3.3 «Οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές κατά M. Porter»

Αγορά στόχος		Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
		Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
	Ευρύτερη αγορά	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση
	Συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (market niche)	Εστίαση στο κόστος	Εστίαση στη διαφοροποίηση

(Πηγή: The Competitive Advantage of Nations, M. Porter 1998)

Όταν οι στρατηγικές χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης έχουν στόχο την ευρύτερη αγορά, ονομάζονται ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση αντίστοιχα. Όταν οι αντίστοιχες στρατηγικές επικεντρώνονται σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς τότε λέγονται εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση.

3.3.1.1 Ηγεσία κόστους

Η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική χαμηλού κόστους που στοχεύει στην ευρύτερη αγορά και απαιτεί συνεχή μείωση του κόστους, αγορά αποδοτικού εξοπλισμού παραγωγής, αυστηρό έλεγχο του κόστους, εύκολη πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες και μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως η έρευνα και η ανάπτυξη, οι διαφημίσεις κ.α.

Λόγω του χαμηλού κόστους, ένας ηγέτης κόστους μπορεί να χρεώσει μικρότερες τιμές για τα προϊόντα του από τους ανταγωνιστές του και να καταφέρει να βγάλει ένα ικανοποιητικό κέρδος. Μπορεί βέβαια να μην έχει τα μικρότερα κόστη στο κλάδο

αλλά να έχει μικρότερα κόστη από τους ανταγωνιστές του. Παραδείγματα εταιρειών που ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική είναι η Dell, η Easy- Jet, η E-Shop κ.α.

Έχοντας μια ανταγωνιστική θέση βασισμένη στο χαμηλό κόστος, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αμυνθεί ενάντια σε νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις. Τα χαμηλά κόστη επιτρέπουν στον οργανισμό να συνεχίζει επιτυχάνει ικανοποιητικά επίπεδα κέρδοφορίας σε περιόδους που ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος.

Το υψηλό μερίδιο αγοράς, που επιτυγχάνει η ηγέτιδα επιχείρηση κόστους, της επιτρέπει να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σχετικά με τους προμηθευτές της καθώς αγοράζει πρώτη ύλη σε μεγάλες ποσότητες.

Η χαμηλή τιμή αποτελεί εμπόδιο εισόδου για τους πιθανούς νέους ανταγωνιστές που θα θελήσουν να εισέλθουν στο κλάδο καθώς πολύ λίγοι από αυτούς θα μπορέσουν να επιτύχουν τις χαμηλές τιμές της ηγέτιδας κόστους.

Ως συμπέρασμα με βάση την παραπάνω ανάλυση, ο ηγέτης κόστους θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων

3.3.1.2 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης αποβλέπει στη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Όταν το προϊόν αυτό θεωρηθεί μοναδικό από τους αγοραστές τότε η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει μια ακριβότερη τιμή. Τα προϊόντα που είναι μοναδικά είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν. Οπότε εάν μια επιχείρηση καταφέρει να παράγει τέτοια προϊόντα, αυτά θα προσδώσουν μεγαλύτερη αξία στους καταναλωτές που θα τους επιτρέψει να δεχτούν μια υψηλότερη τιμή για αυτά.

Το χαρακτηριστικό που θα κάνει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μοναδική μπορεί να είναι η σχεδίαση, η φήμη, η τεχνολογία, το κανάλι διανομής, οι συνοδευτικές εξυπηρετήσεις κ.α. Η διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που επιτρέπει σε αυτούς που την ακολουθούν να έχουν αποδόσεις μεγαλύτερες από το μέσο όρο του κλάδου.

Αυτό συμβαίνει γιατί το μοναδικό προϊόν μειώνει την πιθανή ευαισθησία των καταναλωτών στην αύξηση της τιμής και η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει υψηλότερες τιμές.

Από την άλλη πλευρά βέβαια, η αφοσίωση αυτή των αγοραστών αποτελεί εμπόδιο εισόδου για πιθανούς νέο-εισερχόμενους στο κλάδο καθώς αυτοί θα πρέπει να αναπτύξουν τη δική τους διακεκριμένη ικανότητα, ούτως ώστε να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους και να ανταγωνιστούν στο κλάδο. Παραδείγματα εταιρειών που ακολούθησαν αυτή τη στρατηγική είναι η Nike, η BMW, η Mercedes, η Chivas Regal κ.α.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης είναι πιθανότερη να οδηγήσει σε περισσότερα κέρδη από ότι η στρατηγική χαμηλού κόστους. Αυτό οφείλεται στο ότι μπορεί να δημιουργήσει υψηλότερα εμπόδια εισόδου έναντι των νεοεισερχομένων. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική χαμηλού κόστους μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες αυξήσεις στο μερίδιο αγοράς. (Caves, Ghemawat 1992)

3.3.1.3 Εστίαση

Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (strategic niche). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με στρατηγική εστίασης στο κόστος είτε με στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση.

Η στρατηγική εστίασης στο κόστος είναι μια στρατηγική που έχει ως στόχο το χαμηλό κόστος και εστιάζεται σε ένα συγκεκριμένο γκρουπ αγοραστών. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, μια επιχείρηση διερευνεί να επιτύχει ένα πλεονέκτημα κόστους σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Η στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που έχει σαν στόχο τη διαφοροποίηση ενός προϊόντος που εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Αυτή η στρατηγική έχει αξία για όσους πιστεύουν ότι είναι καλύτερο για μια επιχείρηση να εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες και ειδικές ανάγκες ενός μικρού τμήματος της αγοράς πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της.

3.3.2 Κίνδυνοι στις ανταγωνιστικές στρατηγικές

Ωστόσο, καμία από τις παραπάνω ανταγωνιστικές στρατηγικές δεν εγγυάται την επιτυχία και πολλές επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει μια από αυτές κατάλαβαν ότι δεν μπορούσαν να τη διατηρήσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένα παράδειγμα είναι η εγγύτητα της τιμής (cost proximity), μια επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η υψηλότερη τιμή που χρεώνει δεν είναι πολύ υψηλότερη από των ανταγωνιστών της καθώς υπάρχει ο κίνδυνος η ανώτερη ποιότητα που πρεσβεύει αυτή η τιμή να μην είναι εμφανής από τους καταναλωτές.

Κάθε μια από τις τρεις βασικές στρατηγικές εμπεριέχει κινδύνους μερικούς από τους οποίους φαίνονται στο παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.4 «Κίνδυνοι βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών»

Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Αντιγραφή από ανταγωνιστές	Η διαφοροποίηση μπορεί να μην είναι σημαντική για τους καταναλωτές	Ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη αγορά κυριαρχούν και στα μικρά τμήματα αυτής
Αλλαγές στην τεχνολογία	Χάνεται η εγγύτητα τιμής	Υπάρχει κίνδυνος να μειωθεί δραστικά η ζήτηση στα τμήματα της αγοράς
Χάνεται η εγγύτητα στη διαφοροποίηση	Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε μικρά τμήματα της αγοράς	
Μπορεί να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος σε τμήματα της αγοράς		
Μπορεί να υπάρξουν άλλες βάσεις στις οποίες να στηρίζεται η μείωση του κόστους		

(Πηγή: M. E. Porter, "COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance", Free Press 1985)

3.3.3 «Αποκλεισμός στη μέση»

Είναι πολύ δύσκολο να αλλάξεις στρατηγική και να μεταφερθείς από μια στρατηγική εστίασης σε μικρά τμήματα της αγοράς σε μια στρατηγική που να στοχεύει στον ευρύτερο κλάδο. Αν κάποια στιγμή συμβεί αυτό τότε η επιχείρηση έχει «αποκλειστεί στη μέση» (Stuck in the middle), χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με απόδοση κατώτερη του μέσου όρου του κλάδου.

Οι λόγοι που μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως «αποκλεισμένη στη μέση» είναι:

- § Αποτυγχάνει να ακολουθήσει με επιτυχία μια από τις τρεις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.
- § Επιχειρεί να ακολουθήσει περισσότερες από μια βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι δεν είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να διαλέξει μεταξύ διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους ώστε να είναι επιτυχημένη. Υπάρχουν παραδείγματα επιχειρήσεων που κατάφεραν να πετύχουν και τις δυο στρατηγικές. Η Toyota και η Honda είναι κάποιες από αυτές οι οποίες χάρη στην εξελιγμένη τεχνολογία που χρησιμοποίησαν κατάφεραν να δημιουργήσουν προϊόντα (αυτοκίνητα) υψηλής ποιότητας αλλά και με μικρό κόστος. Παρόλα αυτά ο Porter επισημαίνει ότι μπορεί να είναι πιθανό για μια επιχείρηση να ακολουθήσει και τις δύο στρατηγικές, αυτό όμως δεν μπορεί να γίνει μακροπρόθεσμα. Αργά ή γρήγορα η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει μια απόφαση για την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει όσον αφορά τη στρατηγική κόστους ή τη στρατηγική διαφοροποίησης.

3.4 Επίλογος

Μετά από την ανάλυση των επιχειρησιακών στρατηγικών αλλά και των ανταγωνιστικών στρατηγικών που προηγήθηκε ακολουθεί η ανάλυση σημαντικών θεμάτων που αφορούν την τεχνολογία και την καινοτομία. Ειδικότερα, θα αναλυθεί το πώς επηρεάζουν την ανίχνευση του περιβάλλοντος, την υλοποίηση της στρατηγικής αλλά και τον έλεγχο και την αξιολόγηση αυτών.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία 3^{ου} Κεφαλαίου

- Barrows P., Anderson S., **“Dell Computers Goes into the Shop”**, Business Week ,1993
- Campbell, Goold M., Alexander M., **“Corporate Level Strategy: Creating Value in Multibusiness Company”**, John Wiley and Sons, 1994
- Campbell, Goold M., Alexander M., **“ Corporate Strategy and Parenting Theory”**, Long Range Planning, April 1998
- Caves R. E., Ghemawat P., **“ Identifying Mobility Barriers”**, Strategic Management Journal, January 1992
- Hamermesh R. G., **“Making Strategy Work”**, John Wiley and Sons, 1986
- Harrigan K. R., **“Strategies for Vertical Integration”**, Lexington B, 1983
- Inkpen, N. Choudhury, **“The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of Strategy Absence”**, Strategic Management Journal, 1995
- Morrow J. L., Johnson R. A., Busenitz L. W., **“The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm’s competitive environment”**, Journal of Management Vol. 30, 2004
- Pearce J. A., Robbins D. K., **“ Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround”**, Strategic Management Journal, June 1994
- Porter M. E., **”From Competitive Strategy to Corporate Strategy”**, International Review of Corporate Strategy, 1990
- Porter M., **“Competitive Advantage”**, Free Press, 1985
- Porter M., **“Competitive Advantage of Nations”**, Free Press, 1990
- Rosenblum D., Tomlinson D., Scott L., **“Bottom-Feeding for Blockbuster Businesses”**, Harvard Business Review, March 2003
- Rumelt R. P, Schendel D. E ,**“Fundamentals Issues in Strategy: A research agenda“** HBS Press, 1984
- Slocum J. W., McGill M., Lei D. T., **“The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere.”**, Organizational Dynamics, 1994
- Wheelen T., Hunger J. D., **“Concepts in strategic management and business policy”**, tenth edition Prentice Hall, 2005
- Zook C., **“Increasing the Odds of Successful Growth: The critical prelude to moving ‘Beyond the Core’”**, Strategy and Leadership Vol. 32, 2004
- **Flying into Battle**, Economist, May 8 2004 pp 60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

«ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΚΑΙ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ»

4.1 Εισαγωγή

Βασική συνιστώσα της επιτυχίας στο σύγχρονο οικονομικό σύστημα, τόσο για κράτη και κοινωνίες όσο και για τις επιχειρήσεις, είναι η ανταγωνιστικότητα. Με τη θεώρηση αυτή συμφωνεί και η οικονομική επιστήμη. Δηλαδή η ανταγωνιστικότητα μπορεί να οδηγήσει αφενός στην οικονομική μεγέθυνση αφετέρου στην ανάπτυξη. Κύριο στοιχείο της ανταγωνιστικότητας είναι η τεχνολογία και ειδικότερα η τεχνολογική αλλαγή. Η δυναμική της τεχνολογικής αλλαγής, ενισχύοντας την παραγωγικότητα, αλλάζοντας τους συνδυασμούς προϊόντων, βιομηχανιών, επιχειρήσεων και εργασίας, δημιουργώντας παράλληλα νέες θέσεις εργασίας και επιχειρήσεις καταστρέφοντας ορισμένες φορές τις παλαιές, ανάγει την τεχνολογία σε κεντρική έννοια της δομικής αλλαγής της οικονομίας. Έτσι, ο Foray (1993), θεωρεί ότι η τεχνολογία αποτελεί το εμφανέστερο αίτιο και αποτέλεσμα του σωρευμένου πλούτου των εθνών.

Στενά συνδεδεμένη με την έννοια της τεχνολογίας είναι η έννοια της καινοτομίας. Ουσιαστικά η καινοτομία αποτελεί τη διαδικασία η οποία εισάγει νέα τεχνολογία σε μια κοινωνία, οικονομικό σύστημα, επιχείρηση ή προϊόν, ξεκινώντας από την ιδέα και καταλήγοντας στην εφαρμογή και διάχυσή της.

Τα παραπάνω, καθιστούν φανερή τη σημασία της διαχείρισης της καινοτομίας και της τεχνολογίας σε μια επιχείρηση. Η διαχείριση της καινοτομίας αναφέρεται κυρίως στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού προς τις αλλαγές, ενώ η διαχείριση της τεχνολογίας αναφέρεται τόσο στον κύκλο ανάπτυξης προϊόντων όσο και στη στρατηγική της επιχείρησης και τη θέση της στο ολόνα και γρηγορότερα μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος θα γίνει ανάλυση της έννοιας της καινοτομίας και θα αναζητηθούν οι πηγές των καινοτομιών καθώς και οι

κατάλληλες οργανωσιακές δομές για να δημιουργηθεί μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός που να προάγει την διαδικασία της καινοτομίας. Στο δεύτερο μέρος θα επιχειρηθεί μια ανάλυση της έννοιας της τεχνολογικής αλλαγής και της διαχείρισης της τεχνολογίας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η Καινοτομία

4.2 Ορισμοί καινοτομίας

Η καινοτομία ως έννοια αλλά και ως οικονομικό φαινόμενο έχει απασχολήσει πολλούς διακεκριμένους οικονομολόγους και έχει γίνει αντικείμενο έρευνας πολλών οικονομικών μελετών. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένοι ενδεικτικοί ορισμοί .

Καινοτομία είναι η διαδικασία αξιοποίησης νέας γνώσης ή τεχνολογίας με την οποία δημιουργείται μεγαλύτερη αξία σε προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες μιας επιχείρησης ή τους πολίτες-χρήστες δημοσίων οργανισμών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ρυθμός εισαγωγής νέων επιτυχημένων καινοτομιών σε μια οικονομία ή σε μια επιχείρηση τόσο πιο γρήγορα βελτιώνεται το βιοτικό της επίπεδο (για την οικονομία) και τόσο πιο γρήγορα αυξάνεται το περιθώριο κέρδους (για την επιχείρηση).

Καινοτομία είναι η υλοποίηση μιας σημαντικής νέας ιδέας που βελτιώνει την προσφερόμενη αξία σε προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες μιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού.

Ο διακεκριμένος οικονομολόγος Joseph Schumpeter (1934) έδωσε τον ακόλουθο ορισμό για μια οικονομικής φύσεως καινοτομία.

- § Η εισαγωγή ενός αγαθού με το οποίο οι καταναλωτές δεν έχουν ακόμη κάποια εξοικείωση ή ενός αγαθού με νέα στοιχεία ποιότητας.
- § Η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής που δεν είναι απαραίτητα αποτέλεσμα μιας νέας επιστημονικής ανακάλυψης.
- § Το άνοιγμα μιας νέας αγοράς στην οποία ένα είδος δεν είχε διεισδύσει έστω και αν η αγορά αυτή προϋπήρχε.
- § Η κατάκτηση μιας νέας πηγής πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων αγαθών, ανεξάρτητα αν αυτή προϋπήρχε ή πρωτοδημιουργήθηκε.

§ Η δημιουργία μιας νέας μορφής οργάνωσης με την καθιέρωση ή τη διάσπαση ενός μονοπωλίου.

Η λέξη innovation (καινοτομία στα αγγλικά) προέρχεται από το λατινικό innovare: που σημαίνει “να κάνεις κάτι καινούριο.”

Ο Edquist, (1997) ορίζει την καινοτομία ως ένα νέο δημιούργημα με οικονομική σημασία, το οποίο μπορεί να είναι εξολοκλήρου νέο ή ένας συνδυασμός υπαρχόντων στοιχείων.

Ο Chris Freeman (1992) αναφέρει:

“Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τεχνικό σχεδιασμό, κατασκευή, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λίγων (ή βελτιωμένων) προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού.”

Ο Paul Gardiner επισημαίνει:

“...καινοτομία δε σημαίνει μόνο την εμπορευματοποίηση ενός σημαντικού πλεονεκτήματος στο ανώτατο επίπεδο τεχνικής (ριζική καινοτομία), αλλά συμπεριλαμβάνει επίσης και την εκμετάλλευση ακόμη και μικρής-κλίμακας αλλαγών στο τεχνολογικό know-how (μια βελτίωση ή σταδιακή καινοτομία)...”

Ο Peter Drucker (1985) τονίζει:

“Καινοτομία είναι το ειδικό εργαλείο των επιχειρηματιών, μέσω του οποίου εκμεταλλεύονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία για μια διαφορετική δραστηριότητα ή υπηρεσία. Είναι δυνατό να παρουσιαστεί σαν μια πειθαρχία, είναι δυνατό να μαθευτεί, είναι δυνατό να εξασκηθεί.”

Ο Paul Michael Porter (2001) αναφέρει:

“Οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενεργειών καινοτομίας. Προσεγγίζουν την καινοτομία στην ευρύτερή της έννοια, η οποία περιλαμβάνει τις νέες τεχνολογίες και τον νέο τρόπο για να κάνουμε πράγματα.”

Ο Μ. Ξανθάκης, Τσιπούρη (2001) αναφέρει: “Καινοτομία είναι η μετατροπή μιας ιδέας σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή σε μια λειτουργική βιομηχανική ή εμπορική διαδικασία ή σε μια νέα μέθοδο οργάνωσης ή κοινωνικής εξυπηρέτησης.”

Εκτός από την έρευνα, άλλες δραστηριότητες που μπορεί να περιλαμβάνει η διαδικασία προς την καινοτομία είναι η κατοχύρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας, η εμπορική προώθηση ενός νέου προϊόντος, η τεχνική και εμπορική του προβολή, οι οργανωτικές και χρηματοοικονομικές αλλαγές στην επιχείρηση, ο βιομηχανικός/ αισθητικός σχεδιασμός του προϊόντος και η εκκίνηση της μονάδας παραγωγής. (Ξανθάκης 2001)

Ο όρος Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία – μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή σε υπηρεσία, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, σε μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, σε ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος (design, marketing) ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος. (Πράσινη Βίβλος της ΕΕ για την Καινοτομία).

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι παράλληλες αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι πραγματοποιούνται μέσω της υλοποίησης καινοτομιών. Η ικανότητα μιας κοινωνίας να καινοτομεί αποτελεί, σε ένα βαθμό, μηχανισμό ανανέωσης και εξέλιξης. Η καινοτομία αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής ή παραγωγικής διαδικασίας. Στο επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού η καινοτομία πραγματοποιείται κυρίως είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών παραγωγής-λειτουργίας.

Συνολικά η συνεχής καινοτομική προσπάθεια για νέα προϊόντα-υπηρεσίες ή νέες παραγωγικές διαδικασίες δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τρεις κρίσιμες περιοχές: Πρώτον, στην αξιολόγηση των πόρων όπου έχουμε ανάπτυξη δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης, εφαρμογή νέας τεχνολογίας, παραγωγικότητα πωλήσεων, παραγωγής κλπ., νέες παραγωγικές επενδύσεις και επέκταση σε νέες αγορές ή της πελατειακής βάσης. Δεύτερον, στην ανάπτυξη και ανανέωση του οργανισμού όπου επενδύσεις και μεγέθυνση, ευκαιρίες

επαγγελματικής ανέλιξης για το ανθρώπινο δυναμικό, νέες προσλήψεις και αισιοδοξία, υψηλό φρόνημα και ηθικό. Τρίτον στην επιχειρηματική επιτυχία όπου φήμη και προσέλκυση νέων πελατών, εικόνα δυναμικής επιχείρησης, προϊόντα διακριτά από του ανταγωνισμού, συνεχής ανάπτυξη και δυσχέρεια για των ανταγωνισμό να ακολουθήσει.

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο **ΟΟΣΑ**, πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία.

Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη "καινοτομία" υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Σύμφωνα με την πρώτη έννοια του όρου (καινοτομική διαδικασία), το βάρος πέφτει στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και παράγεται η καινοτομία, στα διάφορα στάδια που οδηγούν σε αυτήν (δημιουργικότητα, μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη, σχεδιασμός, παραγωγή και διανομή) και στην αλληλεξάρτησή τους.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια του όρου (η καινοτομία ως αποτέλεσμα), το βάρος πέφτει στο νέο προϊόν, τη νέα μέθοδο ή τη νέα υπηρεσία. Διακρίνουμε, έτσι την ριζική καινοτομία (όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η κυκλοφορία ενός νέου εμβολίου ή του δίσκου compact) και τη βελτιωτική καινοτομία, η οποία μεταβάλλει, με προοδευτικές βελτιώσεις, τα προϊόντα, τις μεθόδους ή τις υπηρεσίες (παραδείγματος χάριν, η εισαγωγή μικροεπεξεργαστών 32 δυαδικών ψηφίων /bits αντί των μικροεπεξεργαστών με 16 δυαδικά ψηφία/bits στους ηλεκτρονικούς εξοπλισμούς ή η εισαγωγή του αερόσακου στα αυτοκίνητα).

Ο Thomas Alva Edison είπε :

“Η καινοτομία δεν αποτελεί απλώς τη γέννηση νέων ιδεών, είναι η διαδικασία της εφαρμογής αυτών των ιδεών στην πράξη.”

Σχέση δημιουργικότητας και καινοτομίας

Σύμφωνα με τους ορισμούς της καινοτομίας που δόθηκαν αλλά και τα στοιχεία της καινοτομικής διεργασίας γίνεται εμφανές ότι η δημιουργικότητα αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα σε αυτήν. Ως παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν η γένεση μιας ιδέας και η διαδικασία σχεδίασης. Η δημιουργικότητα είναι η ικανότητα δημιουργίας κάτι νέου με την βοήθεια της διαίσθησης, της φαντασίας και της ψυχής σε συνδυασμό με την ανάλυση. Η ικανότητα αυτή ολοκληρώνεται όμως με τη λογική διαδικασία της αξιολόγησης του δημιουργικού έργου, που βασίζεται στην ορθολογική σκέψη και κρίση.

Οι παράγοντες της δημιουργικότητας ενός ατόμου εξαρτώνται από το υπόβαθρο στις βασικές επιστήμες, την καλή αίσθηση της λογικής, την περιέργεια, την ικανότητα λήψης αποφάσεων, την επιμονή, την αισιοδοξία, την έλλειψη του φόβου της αποτυχίας και την προσωπική ελευθερία εκτελέσεως από τη διοίκηση.

4.3 Είδη καινοτομίας

Οι καινοτομίες μπορεί να είναι είτε αυξητικές (incremental) είτε ριζοσπαστικές (radical). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω πίνακα οι ικανότητες ενός οργανισμού-επιχείρησης αλληλεπιδρούν με την στρατηγική σκοπιά αυτού για να δημιουργήσουν τέσσερις βασικές κατηγορίες καινοτομίας. Ο οργανισμός/ επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να δώσει έμφαση σε μια από αυτές τις κατηγορίες ή να τις χρησιμοποιήσει όλες (Hickman 2002).

Πίνακας 4.1: «Κατηγορίες καινοτομίας»

Ικανότητες οργανισμού	Νέες	Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων	Δημιουργία πρωτοποριακής αλλαγής
	Υπάρχουσες	Βελτίωση των βασικών δραστηριοτήτων	Εκμετάλλευση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων
		Περιορισμένα	Απεριόριστα

Στρατηγική σκοπιά

(Πηγή: Wheelen, Hunger “Concepts in Strategic management and Business Policy” Tenth edition, 2006)

Βελτίωση βασικών δραστηριοτήτων. Αυτό το είδος καινοτομίας επικεντρώνεται στην ανάπτυξη αυξητικών καινοτομιών που μπορούν να αναπτυχθούν γρήγορα και με μικρό κόστος. Περιλαμβάνει, για παράδειγμα, επεκτάσεις στην γραμμή παραγωγής, βελτιώσεις στη συσκευασία και πολύ συχνά αποτελεί μέρος της στρατηγικής οριζόντιας ανάπτυξης. Η δυνητική της αδυναμία είναι η «μυωπία» στο μάρκετινγκ (marketing myopia) καθώς ο οργανισμός που αποφασίζει να επικεντρωθεί σε αυτού του είδους την καινοτομία αναλαμβάνει τον κίνδυνο να παρασυρθεί από την υπερβολική προσήλωση στα υπάρχοντα προϊόντα και τους υπάρχοντες πελάτες και να μην δώσει έμφαση στο ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον (δυνητικοί πελάτες, νέα προϊόντα, ανταγωνισμός). Παράδειγμα επιχείρησης που έχει δώσει έμφαση σε αυτού του είδους την καινοτομία είναι η PepsiCo.

Εκμετάλλευση των στρατηγικών πλεονεκτημάτων. Αυτός ο τύπος καινοτομίας επικεντρώνεται στο να προωθεί τις ήδη υπάρχουσες μάρκες αλλά και γραμμές προϊόντων σε νέους πελάτες/ καταναλωτές και σε νέες αγορές χωρίς να προϋποθέτει αλλαγές στις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται αναμοχλεύοντας τις ικανότητες της επιχείρησης και διασπείροντας τις σε μεγαλύτερο εύρος αγορών και πελατών διαμέσου της συσχετισμένης διαποίκισης. Μια δυνητική αδυναμία αυτού του είδους της καινοτομίας είναι η πιθανή ευκολία των ανταγωνιστών να αντιγράψουν/ μιμηθούν αυτή τη καινοτομία.

Ανάπτυξη νέων ικανοτήτων. Αυτού του είδους η καινοτομία επικεντρώνεται στο να αυξήσει την ικανοποίηση και αφοσίωση (loyalty) των πελατών στο προϊόν ή υπηρεσία μέσω της εισαγωγής νέων ικανοτήτων χωρίς βέβαια να υπάρξουν μεγάλες στρατηγικές αλλαγές. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ή να αγοράσει νέες

τεχνολογίες, νέα ταλέντα ή ακόμα και επιχειρήσεις για να μπορέσει να εξυπηρετήσει καλύτερα τη στρατηγική της για τις αγορές που δραστηριοποιείται και για τους πελάτες που έχει. Αυτού του είδους η καινοτομία μπορεί να απαιτήσει κάθετη ανάπτυξη. Η δυνητική της αδυναμία είναι το πιθανόν υψηλό κόστος αλλά και ο χρόνος που θα χρειαστεί να παρέλθει για να γίνουν αντιληπτά τα αποτελέσματα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που χρησιμοποιεί αυτού του είδους την καινοτομία είναι η Microsoft η οποία είτε αγοράζει είτε αντιγράφει ένα νέο προϊόν για να το προσφέρει στους πελάτες της στις επόμενες εκδόσεις των Windows ή των Office.

Δημιουργία πρωτοποριακής αλλαγής. Αυτού του είδους η καινοτομία επικεντρώνεται σε ραγδαίες αλλαγές που γίνονται στην υπάρχουσα γραμμή παραγωγής αλλά και στις υπάρχουσες μάρκες προϊόντων. Στόχος είναι η ριζοσπαστική αλλαγή της στρατηγικής σκοπιάς και των ικανοτήτων της επιχείρησης. Στην ουσία η δημιουργία μιας ή πολλών πρωτοποριακών αλλαγών σημαίνει τη δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου. Βέβαια αυτό εμπεριέχει το υψηλό βαθμό κινδύνου της αποτυχίας. Παράδειγμα επιχείρησης που εισήγαγε τον όρο πρωτοποριακή αλλαγή είναι η Sony, η οποία με το Walkman δημιούργησε νέα αγορά και έθεσε τον εαυτό της ηγέτη αυτής της αγοράς.

Εκτός από την παραπάνω κατηγοριοποίηση, οι καινοτομίες χωρίζονται και ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής τους. Έτσι διακρίνουμε τα παρακάτω είδη (Λαγοδήμος 2007):

1. **Καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες.** Μια καινοτομία σε προϊόντα και υπηρεσίες αφορά την εισαγωγή ενός είτε εντελώς νέου ή ενός σημαντικά βελτιωμένου είδους. Η συγκεκριμένη βελτίωση μπορεί να έχει σχέση με τις επιδόσεις σε λειτουργικά χαρακτηριστικά, με τις τεχνολογικές ικανότητες, τον ευκολότερο ή απλούστερο τρόπο χρήσης και συντήρησης ή άλλα χαρακτηριστικά που αυξάνουν την προσφερόμενη αξία στον αγοραστή/καταναλωτή. Παράδειγμα εταιριών που εισήγαγαν επιτυχείς καινοτομίες σε προϊόντα ή υπηρεσίες είναι η Apple με το iPod, μια πρωτοποριακή συσκευή αναπαραγωγής εικόνας και ήχου που έχει τεράστια απήχηση στο αγοραστικό κοινό, οι εταιρείες που κατασκευάζουν ή συναρμολογούν τα mini laptops, φορητούς υπολογιστές σε πολύ μικρές διαστάσεις.

2. **Καινοτομία σε διαδικασίες.** Μια καινοτομία σε διαδικασία αφορά κυρίως την εφαρμογή μιας ουσιαστικά καλύτερης μεθόδου παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ενδεικτικά παραδείγματα τέτοιων καινοτομιών είναι, η χρησιμοποίηση ρομπότ στις γραμμές παραγωγής των αυτοκινητοβιομηχανιών που συντέλεσε στη δραστική μείωση του χρόνου παραγωγής ενός αυτοκινήτου αλλά και στην αύξηση της ευελιξίας της γραμμής παραγωγής καθώς τα ρομπότ προγραμματίζονται πιο γρήγορα και εμπλουτίζονται με περισσότερες δυνατότητες από ότι ο άνθρωπος εργάτης, το σύστημα διανομής προσωπικών υπολογιστών της Dell το οποίο της προσέδωσε ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. **Καινοτομία σε θέματα οργάνωσης.** Αφορούν τον τρόπο κατανομής και συντονισμού των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αλλαγές στην αρχιτεκτονική της δομής κάθε επιχείρησης. Σκοπός τους είναι η βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και συντονισμού και προσαρμοστικότητας των διαφορετικών διαδικασιών μιας επιχείρησης για καλύτερες επιδόσεις σε ποιότητα και κόστος και μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων ιδιαίτερα σε κλάδους υπηρεσιών.
4. **Καινοτομία στον τρόπο μάρκετινγκ.** Αφορούν την εισαγωγή νέων βελτιωμένων μεθόδων στη σχεδίαση ή συσκευασία προϊόντων και υπηρεσιών, στον τρόπο προβολής και διαφήμισης όπως και στην τιμολόγηση τους. Παράδειγμα τέτοιων εταιριών είναι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλές αγορές και χρησιμοποιούν διαφορετικά είδη διαφήμισης σε κάθε αγορά ή χώρα που διαθέτουν τα προϊόντα τους. Ενδεικτικά αναφέρεται, ότι οι αυτοκινητοβιομηχανίες προσαρμόζουν την σχεδίαση των αυτοκινήτων τους ανάλογα με τη χώρα που αυτά θα διατεθούν, για παράδειγμα τα αυτοκίνητα που θα διατεθούν προς πώληση στην Ελλάδα έχουν καλύτερο και ανθεκτικότερο σύστημα κλιματισμού από ότι τα αυτοκίνητα που θα διατεθούν στην Ρωσία.
5. **Καινοτομία στο μοντέλο άσκησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.** Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε τέτοιου είδους καινοτομία είναι η εταιρεία προσωπικών υπολογιστών Dell. Εφαρμόζοντας

ένα καινούργιο τρόπο πώλησης των προϊόντων της, κατευθείαν στον πελάτη με βάση τις δικές του εξειδικευμένες ανάγκες, η Dell κατάφερε μέσα σε λίγα χρόνια να ξεπεράσει μεγάλες εταιρείες του κλάδου όπως η IBM και η HP. Καταργώντας τα ενδιάμεσα στάδια διανομής και εισάγοντας την παραγωγή κατά παραγγελία κατάφερε να μειώσει το τελικό κόστος αλλά και να αυξήσει ταυτόχρονα την ικανοποίηση του πελάτη που αγόραζε αυτό ακριβώς που ταίριαζε στις ανάγκες του. Βέβαια εκτός της Dell και η εταιρεία Easy Jet δημιούργησε καινοτομίες στις αεροπορικές μεταφορές καθώς κατήργησε διάφορα στάδια στην αγορά των εισιτηρίων, κατήργησε περιττές υπηρεσίες πτήσεων, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την τιμή των εισιτηρίων.

4.4 Πως οι καινοτομίες επηρεάζουν την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Θέματα που άπτονται στην αναζήτηση καινοτομιών επηρεάζουν σημαντικά την ανάλυση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλύουν διαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον τους για νέες εξελίξεις είτε σε παραγωγικές διαδικασίες είτε σε νέες τεχνολογίες τις οποίες μπορεί δυνητικά να χρησιμοποιήσουν στα υπάρχοντα προϊόντα τους ή και σε νέα προϊόντα. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι επιχειρήσεις που αναλύουν διαρκώς το εξωτερικό περιβάλλον τους τείνουν να είναι πιο καινοτομικές από αυτές που επικεντρώνονται περισσότερο στο εσωτερικό περιβάλλον τους και στις διακεκριμένες δυνατότητες τους ούτως ώστε να παράγουν νέα προϊόντα και διαδικασίες (Rosenkopf 2001). Οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) και ειδικότερα οι πελάτες, μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στη διαδικασία εξέλιξης ενός νέου προϊόντος.

4.4.1 Εξελίξεις που αφορούν την τεχνολογία

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούμε, στο πως η τεχνολογία και οι εξελίξεις αυτής μπορεί να αποτελέσει πηγή καινοτομιών. Στο δεύτερο μέρος θα γίνει μια πιο ενδελεχής ανάλυση της τεχνολογίας και γενικότερα της τεχνολογικής αλλαγής.

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι επιχειρήσεις αναλύουν το εξωτερικό περιβάλλον τους για πιθανές πηγές καινοτομιών. Μια από αυτές τις επιχειρήσεις είναι και η Motorola, η οποία έχει ίσως ένα από τα πιο ανεπτυγμένα συστήματα ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Προκειμένου να επενδύει και

να εισάγει πριν από τον ανταγωνισμό τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα, παρακολουθεί στενά οποιαδήποτε τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να προκύψει. Αυτό το επιτυγχάνει συμμετέχοντας σε επιστημονικά συνέδρια, αναλύοντας άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά αλλά και παρακολουθώντας στενά τον ανταγωνισμό και αφουγκράζοντας την αγορά. Όλες αυτές οι πηγές πληροφοριών τη βοηθούν στο να χτίσει ένα χάρτη πηγών καινοτομιών μέσα από τον οποίο μπορεί να παρακολουθεί και να προβλέπει την επόμενη τεχνολογική ανακάλυψη αλλά και το κατά πόσο αυτή η ανακάλυψη μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά σε ένα προϊόν γρηγορότερα από τον ανταγωνισμό και με μικρότερο κόστος (Huston, 2004).

Σχετικές εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι η παραπάνω τακτική της Motorola να επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στην ήδη υπάρχουσα γραμμή παράγωγης και στο ήδη υπάρχον χαρτοφυλάκιο προϊόντων μπορεί να είναι επικίνδυνη. Οι περισσότερες τεχνολογικές εξελίξεις που μπορούν να γίνουν απειλητικές για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρηματικές πρακτικές δεν προέρχονται από τους στενούς ανταγωνιστές και τις παραδοσιακές βιομηχανίες και αγορές. Για το λόγο αυτό τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να μην αναλώνονται στον στενό ανταγωνισμό αλλά να αναλύουν το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον για καινούργιες ιδέες, τεχνολογίες και γενικότερα καινοτομίες. Ο εντοπισμός αυτών, για παράδειγμα μια νέα τεχνολογία παραγωγής που μπορεί παράλληλα να αντικαταστήσει μια υπάρχουσα τεχνολογία με μικρό κόστος και να προσφέρει μεγαλύτερη ποιότητα, μπορεί να αλλάξει τον ανταγωνισμό στον τομέα που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4.4.2 Οι ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος αποτελούν σημαντική πηγή καινοτομιών.

Μια επιχείρηση πρέπει να προσβλέπει στην καλύτερη επικοινωνία της με τις ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος (stakeholders) και ειδικότερα με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους διανομείς της. Αυτές οι ομάδες έχουν να κερδίσουν τα περισσότερα από καινοτομικές υπηρεσίες και προϊόντα. Εκτός αυτού και κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες αυτές οι ομάδες μπορούν να αποτελέσουν πηγή καινοτομιών καθώς μπορεί να προτείνουν και να αναδείξουν καινούργιες κατευθύνσεις για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να εκμεταλλευτούν κατάλληλα αυτές τις ομάδες χρησιμοποιούν τρία εργαλεία για να τις προσεγγίσουν και να αποκτήσουν τις ιδέες που προσφέρουν αυτές. Αυτά είναι τα εξής:

§ **Κύριοι χρήστες.** Σύμφωνα με τον Von Hippel (2002) και την έρευνα του οι πελάτες είναι η κύρια πηγή καινοτομίας σε πολλές αγορές και κλάδους. Για παράδειγμα, το 77% των καινοτομιών που αναπτύχθηκαν στο κλάδο των επιστημονικών οργάνων προήλθε από τους ίδιους τους χρήστες αυτών των προϊόντων. Ακόμα και οι προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν και είναι πηγή καινοτομιών. Ένας τρόπος να εξελιχθεί μια νέα τεχνολογία είναι μέσα από τη συνεργασία με αυτές τις ομάδες, οι οποίες λέγονται κύριοι χρήστες (lead users). Ο Von Hippel προτείνει ότι οι εταιρείες θα πρέπει να αναλύουν τις ανάγκες και τις απόψεις των κύριων χρηστών με απώτερο στόχο να βοηθηθούν στην ανάπτυξη καινοτομιών. Ειδικότερα στο κλάδο της υψηλής τεχνολογίας, στον οποίο τα πάντα κινούνται με γρήγορες ταχύτητες και τα προϊόντα απαξιώνονται με γοργούς ρυθμούς και σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα από την εισαγωγή τους στην αγορά, αυτή η κίνηση είναι πολύ χρήσιμη. Οι κύριοι χρήστες μπορεί να είναι εταιρείες, οργανισμοί ή ακόμα και μεμονωμένα άτομα που βλέπουν μπροστά από τις παγιωμένες τάσεις της αγοράς και οι ανάγκες τους είναι ανώτερες του μέσου χρήστη. Αυτοί θα είναι οι πρώτοι που θα υιοθετήσουν ένα καινούργιο προϊόν, γιατί αυτοί θα μπορούν να καταλάβουν την αξία του αλλά και να κερδίσουν απόλυτα από τη χρήση του. Στο κόσμο των επιχειρήσεων υπάρχουν παραδείγματα όπως της χημικής εταιρείας Dow Chemical, η οποία, πριν βγάλει ένα καινούργιο προϊόν στην αγορά, δίνει την ευκαιρία σε μια ομάδα από κύριους χρήστες να χρησιμοποιήσουν αυτό το προϊόν και να προτείνουν βελτιώσεις ή να επισημάνουν τυχόν ατέλειες.

Άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο των ομάδων των κύριων χρηστών (lead user teams). Αυτές οι ομάδες αποτελούνται κυρίως από 4 με 6 μέλη τα οποία είναι συνήθως από τμήματα μάρκετινγκ και τεχνικά τμήματα και ένα από αυτά έχει και τη θέση του αρχηγού της ομάδας. Αυτές οι ομάδες αναλαμβάνουν να μάθουν, να αναλύσουν τις τάσεις της αγοράς και τελικά να ανακαλύψουν καινοτομίες και νέες ιδέες που θα χρησιμοποιηθούν σε νέα προϊόντα. Η διαδικασία που ακολουθούν αυτές οι ομάδες είναι η εξής:

1. **Βασική ανάλυση.** Σε αυτή τη φάση αναγνωρίζονται οι αγορές στόχοι και τελικά ο τύπος και το επίπεδο των καινοτομιών που χρειάζεται η επιχείρηση στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

2. **Αποσαφήνιση των τάσεων της αγοράς.** Τα μέλη της ομάδας ερευνούν την αγορά και συζητούν με σημαντικά άτομα που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή με κύριο στόχο να αναλυθούν οι καινούργιες τάσεις αλλά και να προβλεφθούν οι νέες και πιο εξεζητημένες ανάγκες των πελατών.
3. **Αναγνώριση των κύριων χρηστών.** Ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς υπάρχουν και οι χρήστες που ακολουθούν αυτές τις τάσεις. Τα μέλη της ομάδας αναλύουν τις ανάγκες αυτών των χρηστών με στόχο να σχεδιάσουν προϊόντα που να ανταποκρίνονται πλήρως σε αυτές.
4. **Ανάπτυξη της καινοτομίας.** Σε συνεργασία και με άλλες ομάδες της επιχείρησης σχεδιάζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που τελικά ταιριάζουν απόλυτα στις ανάγκες των κύριων χρηστών και της επιχείρησης.

§ **Έρευνα αγοράς.** Μια πιο παραδοσιακή μέθοδος για την ανακάλυψη νέων ιδεών είναι η χρησιμοποίηση της έρευνας αγοράς σε ένα δείγμα καταναλωτών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Μέσα από αυτή την έρευνα οι καταναλωτές μπορούν να εκφράσουν την άποψη τους για το τι θα ήθελαν σε ένα καινούργιο προϊόν. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται κυρίως για να ανακαλυφθούν βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα. Αυτό το στοιχείο αποτελεί και ένα περιορισμό/ μειονέκτημα της έρευνας αγοράς γιατί τελικά δεν μπορεί να παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για πραγματικά πρωτοποριακές καινοτομίες (radical innovations). Όταν μια επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στους υπάρχοντες πελάτες της, είναι υπερβολικά πελατοκεντρική, μπορεί αυτό να την αποτρέψει από το να αναπτύξει νέα καινοτομικά προϊόντα. Αυτό οφείλεται στο ότι τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης στηρίζουν τις αποφάσεις τους στα ήδη υπάρχοντες πελάτες και τις ανάγκες τους. Έτσι όταν έρχεται η στιγμή να αποφασίσουν ποιο από τα πολλά προγράμματα βελτίωσης ή και σχεδίασης προϊόντων θα χρηματοδοτήσουν, επιλέγουν με το κριτήριο της απόδοσης αλλά και του ρίσκου. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να επιλέγονται να χρηματοδοτηθούν προγράμματα που στοχεύουν σε ήδη υπάρχουσες ανάγκες βασικών πελατών, καθώς έχουν μεγαλύτερη απόδοση και μικρότερο κίνδυνο. Οπότε οι μεγάλες επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη τακτική επιλέγουν να αναβαθμίσουν τα

προϊόντα τους με την υπάρχουσα τεχνολογία και με βάση τις υπάρχουσες ανάγκες των πελατών τους και αφήνουν χώρο και χρόνο σε μικρότερες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να επενδύσουν σε καινοτομικότερα προϊόντα και να ρισκάρουν στην ανάπτυξη πρωτοποριακών τεχνολογιών (Christensen, 1997).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η Netscape η οποία εκμεταλλεύτηκε την άγνοια αλλά και τις διαφορετικές προτεραιότητες της Microsoft και ανέπτυξε ένα ανεπτυγμένο και πρωτοποριακό Internet browser. Όταν η Microsoft ανακάλυψε την απειλή της Netscape η τελευταία είχε εδραιωθεί στην αγορά των Internet browser και αναγκάστηκε να δαπανήσει υπερβολικά ποσά για να αναπτύξει παρόμοια τεχνολογία και να κερδίσει το χαμένο μερίδιο της αγοράς. Παρόλο που η Microsoft κατάφερε να επανακτήσει τη θέση της σε αυτή την αγορά, άλλες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αποσυρθούν από αυτή καθώς αδυνατούσαν να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη αυτής της τεχνολογίας.

§ Η μέθοδος του πειραματισμού και των εξαγορών. Έκτος από τις μεθόδους των κύριων χρηστών και της έρευνας αγοράς για να ελεγχθούν οι προοπτικές μιας καινοτομίας, κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ευελιξία και την ταχύτητα για να αποκτήσουν τις πληροφορίες αγοράς που χρειάζονται. Αυτές οι εταιρείες αναπτύσσουν τα προϊόντα τους εξετάζοντας τις προοπτικές των αγορών εισάγοντας δοκιμαστικές εκδόσεις των προϊόντων τους. Έτσι κρίνουν από την ανταπόκριση αυτών και δοκιμάζουν ξανά με βελτιωμένα προϊόντα. Ένα παράδειγμα τέτοιας επιχείρησης είναι η Seiko. Εισάγει στην αγορά εκατοντάδες καινούργια μοντέλα προϊόντων της και τελικά αναπτύσσει και βελτιώνει αυτά που έχουν μεγαλύτερη απήχηση και αποσύρει από την αγορά αυτά που αδυνατούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς.

Η Microsoft, από την άλλη πλευρά, ακολουθεί στρατηγική παρακολούθησης του ανταγωνισμού για νέες εξελίξεις. Αντιγράφει νέες τεχνολογίες, ιδέες ή καινοτομικά προϊόντα που έχουν ανακαλύψει οι ανταγωνιστές της, τα εξελίσσει και τελικά με το μέγεθος της αλλά και την επιθετική στρατηγική της καταφέρνει να επικρατήσει στην αγορά. Βέβαια, διακεκριμένη ικανότητα της Microsoft αποτελεί η ικανότητα της να αλλάζει κατευθύνσεις και προτεραιότητες ανάλογα με τις αλλαγές της αγοράς.

Τέλος, μια άλλη άποψη για την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή καινοτομιών υποστηρίζει την εξαγορά της καινοτομίας ή του νέου προϊόντος. Η Cisco Systems κρατήθηκε στις υψηλές θέσεις των τεχνολογικά εξελιγμένων επιχειρήσεων παραγωγής και εμπορίας Internet routers αγοράζοντας από άλλες επιχειρήσεις προϊόντα, τεχνολογίες τα οποία χρησιμοποίησε για να αναπτύξει τα δικά της.

4.4.3 Καινοτομία και εσωτερικό περιβάλλον

Εκτός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναλύσουν τις ικανότητες της επιχείρησής τους να καινοτομεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, ψάχνοντας τις απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- § Έχει η επιχείρηση αναπτύξει τους απαιτούμενους πόρους που χρειάζεται για να δοκιμάσει νέες ιδέες;
- § Τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη επιτρέπουν τον πειραματισμό με νέα προϊόντα και υπηρεσίες;
- § Ενθαρρύνει η επιχείρηση την ανάληψη κινδύνου και μπορεί να αντεπεξέλθει σε πιθανά λάθη;
- § Οι άνθρωποι της επιχείρησης επιδιώκουν την καινοτομία ή προτιμούν μόνο να την βελτιώνουν;
- § Είναι εύκολο να δημιουργηθούν αυτόνομες ομάδες έργου (project teams);

Εκτός αυτών των ερωτήσεων, οι άνθρωποι της επιχείρησης που χαράσσουν τη στρατηγική θα πρέπει να αναλύσουν την εσωτερική διασπορά των πόρων αυτής και να αξιολογήσουν την ικανότητα του οργανισμού να αναπτύσσει και να μεταφέρει την νέα τεχνολογία στο σωστό χρόνο για την παραγωγή καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Δύο βασικά θέματα που πρέπει να εκτιμηθούν αναλόγως από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης είναι η κατανομή των πόρων και ο σωστός χρόνος εισαγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά.

Όσον αφορά την κατανομή των πόρων, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαθέσιμους τους απαραίτητους πόρους για την αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη. Διάφορες έρευνες και μελέτες έχουν δείξει ότι η ένταση που έχει μια επιχείρηση στα προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης (research and development projects) αποτελεί σημαντικό εργαλείο και μέσο για να κερδίσει μερίδιο αγοράς στον παγκόσμιο ανταγωνισμό. Βέβαια, τα ποσά των χρημάτων που δαπανούνται για να χρηματοδοτηθούν προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης ποικίλουν από κλάδο σε κλάδο. Ένα συμπέρασμα που βγαίνει από στατιστικές έρευνες και μελέτες είναι ότι η συνέπεια στην στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης αλλά και η σωστή κατανομή των πόρων ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης βελτιώνει την επίδοση της. Αυτό γίνεται γιατί δημιουργούνται συνεργίες ανάμεσα στις γραμμές παραγωγής και στις επιχειρηματικές μονάδες που έχουν ως αποτέλεσμα την προώθηση της καινοτομίας (Harrison 1993).

Από την άλλη πλευρά, η μεγάλη χρηματοδότηση και η δαπάνη μεγάλων χρηματικών ποσών δεν φέρνει πάντοτε αποτέλεσμα. Μια εξήγηση αυτού του φαινομένου είναι ότι οι μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις προτιμούν να δαπανούν χρήματα σε προγράμματα που αφορούν στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων τους και στην αύξηση της αποδοτικότητας των δραστηριοτήτων τους. Προτιμούν δηλαδή να προχωρούν σε καινοτομίες που αφορούν την βελτίωση των βασικών δραστηριοτήτων τους (incremental innovations). Σε αντίθεση, οι μικρότερες επιχειρήσεις δαπανούν χρήματα σε αναζήτηση ραγδαίων καινοτομιών (radical innovations). Το σημαντικότερο πρόβλημα αυτών όμως είναι η έλλειψη χρηματοδότησης που, εν μέρει, το λύνουν με την εύρεση επιχειρηματικών κεφαλαίων (venture capitals). Σε τελική ανάλυση η γραφειοκρατία, η «μυωπία» στο μάρκετινγκ αλλά και η έλλειψη χρηματοδότησης αποτελούν για τις μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, αντίστοιχα, τα σημαντικότερα προβλήματα για την προώθηση καινοτομιών (Sorensen 2000, Freedman 1996).

Εκτός όμως από το προβληματισμό των ανώτατων στελεχών ως προς την κατανομή των πόρων, ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι και ο σωστός χρόνος εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά (time to market).

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή με τον διαρκώς αυξανόμενο ρυθμό των μεταβολών στο οικονομικό και όχι μόνο περιβάλλον, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης κρίνεται στο χρόνο εφαρμογής μιας καινοτομίας. Το ζητούμενο είναι η

γρηγορότερη προσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβολές σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Συνεπώς ο κύκλος ανάπτυξης προϊόντος, στον οποίον εισάγονται αυξητικές καινοτομίες πρέπει να μειώνεται καθώς με τον τρόπο αυτό θα αυξάνεται η περίοδος απολαβής κερδών από την ιδιοποίηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας μέχρι αυτή να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη προϊόντων των ανταγωνιστών. Συνεπώς η διαχείριση της τεχνολογίας στον κύκλο ανάπτυξης προϊόντος θα πρέπει να συμβάλει στην έγκαιρη προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς και εισαγωγή καινοτομιών.

Ο κύκλος ζωής ενός προϊόντος έχει μειωθεί δραματικά καθώς στις μέρες μας ο μέσος όρος είναι 4-5 χρόνια, κατά πολύ μειωμένος από τα 7-11 πριν από μια δεκαετία. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα βγαίνουν πιο γρήγορα στην αγορά και τα παλιά αντικαθίστανται με γρηγορότερους ρυθμούς από νέα. Έτσι, μια επένδυση σε ένα καινούργιο προϊόν θα πρέπει να αποδώσει γρηγορότερα καθώς οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μπορεί να αντιγράψουν αυτήν την επένδυση με μικρότερο κόστος και σε μικρό χρονικό διάστημα. Εκτός αυτού, μια επιχείρηση πρέπει να καινοτομεί και να εισάγει τις καινοτομίες αυτές στην αγορά συχνότερα από το παρελθόν καθώς ο χρόνος που μια πατέντα προστατεύεται έχει μειωθεί στα 4 χρόνια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του φαινομένου είναι οι γαλιονέζικες αυτοκινητοβιομηχανίες στη δεκαετία του 80', οι οποίες κατάφεραν να κερδίσουν σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αμερικανικών αυτοκινητοβιομηχανιών εισάγοντας νέα μοντέλα αυτοκινήτων κάθε τρία χρόνια σε αγορές στις οποίες οι αντίστοιχες αμερικανικές βιομηχανίες απαιτούσαν 5-6 χρόνια αντίστοιχα για να εισάγουν ένα νέο μοντέλο.

4.4.4 Μέτρηση της καινοτομικότητας

Η μέτρηση της καινοτομικότητας αφορά την ταχύτητα και τη συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων, νέων διαδικασιών παραγωγής ή νέων οργανωτικών μοντέλων στην εταιρεία. Η έγκαιρη δραστηριοποίηση δίνει στις εταιρείες ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, εφόσον εδραιώνονται στην αγορά ως πρωτοπόροι και σε κάποιες περιπτώσεις ταυτίζονται με συγκεκριμένα νέα προϊόντα (π.χ. Hoover/ ηλεκτρική σκούπα) ή με την εικόνα μιας εταιρείας που προωθεί συνεχώς νέα προϊόντα στην αγορά (π.χ. Apple). Συγκεκριμένοι δείκτες που διευκολύνουν αυτή τη μέτρηση είναι:

- Ο απόλυτος αριθμός νέων προϊόντων ή νέων διαδικασιών παραγωγής σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτός ο δείκτης έχει κάποια ενδεικτική αξία, όταν συγκρίνει κανείς εταιρείες άμεσα ανταγωνιστικές με παρόμοια δομή, αλλά βέβαια δεν αξιολογεί την ορθότητα των επιλογών, εφόσον η καινοτομική δραστηριότητα μπορεί να εμπεριέχει στρατηγικά λάθη.
- Το ποσοστό κύκλου εργασιών που προέρχεται από νέα προϊόντα εκφράζει τη σχετική σημασία της καινοτομικής δραστηριότητας μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο και αυτός ο δείκτης είναι ανεπαρκής γιατί δεν δείχνει σε ποιο μέτρο τα νέα προϊόντα συνεισφέρουν στα αποτελέσματα της επιχείρησης.
- Εισαγωγή νέων παραγωγικών διαδικασιών, ενσωματωμένων σε μηχανολογικό εξοπλισμό και πρώτες ύλες ή όχι, καθώς και η συνεισφορά τους στη μείωση του κόστους παραγωγής ή στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.
- Συχνότητα αλλαγής οργανωτικών δομών και εργαλείων ή αντίστοιχα καθυστέρηση στην υιοθέτηση σύγχρονης στρατηγικής. Έτσι, οι εταιρείες που δεν έχουν εισάγει ακόμη εργαλεία παρακολούθησης ποιότητας μπορούν να θεωρηθούν καθυστερημένες, ενώ οι εταιρείες που έχουν οργανωθεί πλήρως ηλεκτρονικά τόσο στο σύστημα ενδοεπιχειρησιακού ελέγχου και πληροφόρησης, όσο και σε σχέση με τη διασύνδεση τους με τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες τους μπορούν να θεωρηθούν πιο δεκτικές στην καινοτομική δραστηριότητα.

Οι μετρήσεις αυτές είναι χρήσιμες για να κατατάξει κανείς τη στρατηγική μιας εταιρείας, αλλά είναι ιδιαίτερα δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, λόγω της σύνδεσης διαφορετικών προϊόντων μεταξύ τους και του επιμερισμού του κόστους τους. Παρακάτω αναλύεται το πώς ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση μπορεί, ανάλογα με τη δομή του και τη στρατηγική του, να αποτελέσει οργανισμό ή επιχείρηση που προάγει τη διαδικασία της καινοτομίας.

4.5 Δημιουργία καινοτομικού οργανισμού

Εάν ένας οργανισμός αποφασίσει να αναπτύξει καινοτομίες εσωτερικά, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι η δομή και η κουλτούρα του είναι κατάλληλες για μια τέτοια στρατηγική. Θα πρέπει να δημιουργήσει επαρκείς πόρους το οποίους θα καταστήσει διαθέσιμους για την παραγωγή νέων προϊόντων. Ακόμα θα πρέπει να παρέχει δομές που να προάγουν την συνεργασία και διεργασίες που να φέρνουν αποτέλεσμα προς αυτή την κατεύθυνση και η καινοτομία θα πρέπει να εμποτιστεί σε όλη την επιχειρησιακή στρατηγική. Εάν, η κουλτούρα του είναι πολύ γραφειοκρατική (γνώρισμα πολλών μεγάλων οργανισμών) και άκαμπτη στο να στηρίζει επιχειρηματικά σχέδια, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις αιτίες και μέσω διαφόρων διορθωτικών κινήσεων να δημιουργήσει ένα οργανισμό που να επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτομιών (Dougherty 1996).

4.5.1 Ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας που να προάγει την καινοτομία

Για να δημιουργηθεί ένας οργανισμός που να προάγει την καινοτομία, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια επιχειρηματική κουλτούρα η οποία θα είναι ανοιχτή στη μεταφορά της νέας τεχνολογίας στις δραστηριότητες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ευέλικτη και να μπορεί να επιδέχεται οποιαδήποτε αλλαγή. Αυτό περιλαμβάνει την ανθεκτικότητα της επιχείρησης σε πιθανές αποτυχίες που μπορεί να υπάρξουν στον κύκλο ζωής ενός προϊόντος. Θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειριστεί ταυτόχρονα μικρές βελτιώσεις και καινοτομίες (incremental innovations) σε υπάρχοντα προϊόντα αλλά και ραγδαίες καινοτομίες (radical innovations) που πιθανόν να μπορούν να αλλάξουν τη βάση του ανταγωνισμού στο κλάδο. Ο Rogers (1995), στο βιβλίο του «Διάχυση των καινοτομιών» υποστηρίζει ότι οι καινοτομικές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- § Θετική στάση απέναντι στην αλλαγή
- § Οι αποφάσεις για ένα σχέδιο δεν λαμβάνονται κεντρικά
- § Πολυπλοκότητα
- § Μη τυπική δομή
- § Διασύνδεση των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης είτε κάθετα είτε οριζόντια

- § Αχρησιμοποίητους πόρους
- § Μεγάλο μέγεθος
- § Συστήματα και διεργασίες που επιδέχονται αλλαγές και είναι διαδραστικά

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης έχει μια διαφορετική λειτουργία στις καινοτομικές επιχειρήσεις από ότι στις υπόλοιπες. Κατά πρώτον, οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στο αποτέλεσμα ενός σχεδίου και όχι στην έννοια της καινοτομίας γενικά. Κατά δεύτερον, οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες και για όλες τις φάσεις της διαδικασίας της καινοτομίας. Βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί τις καινοτομικές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες είναι ότι επιτρέπουν στους εργαζόμενους τους να θυσιάζουν το χρόνο τους, από τα τυπικά καθήκοντα τους, στο βωμό της αναζήτησης της καινοτομίας και των καινοτομικών ιδεών. Εάν αυτές οι ιδέες είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν και να λάβουν τη μορφή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τότε ακόμα περισσότεροι εργαζόμενοι μετατίθενται σε αυτά τα προγράμματα με σκοπό να βοηθήσουν στην ανάπτυξη τους. Κατά τρίτον, τα παραπάνω επιχειρήματα, τις περισσότερες φορές, αποκτούν ανεξάρτητο χαρακτήρα και η επιχείρηση επιλέγει να τους δώσει μια ξεχωριστή μορφή ξεχωρίζοντας τα από τις τυπικές δραστηριότητες της. Με αυτό τον τρόπο, τους παρέχει μεγαλύτερη ανεξαρτησία, λιγότερη πίεση όσον αφορά τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αλλά, το σημαντικότερο από όλα, τους παρέχει ξεχωριστή πρόσβαση στα άτομα που παίρνουν τις σημαντικότερες αποφάσεις στην επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι στην διαδικασία της καινοτομίας λαμβάνουν μέρος άτομα από διαφορετικά επίπεδα μέσα στον οργανισμό και εκπληρώνουν τρεις βασικούς ρόλους: Τον παραγωγό της καινοτόμου ιδέας (product champion), τον σπόνσορα (sponsor) και τον ενορχηστρωτή (orchestrator).

Αναλυτικότερα, ο ρόλος του παραγωγού της καινοτόμου ιδέας είναι να παράγει νέες ιδέες και να τις υποστηρίζει σε όλα τα επίπεδα μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος του σπόνσορα είναι να αναγνωρίζει την αξία μιας νέας ιδέας και να βοηθά στο να βρεθεί επαρκής χρηματοδότηση για την ανάπτυξη της. Συνήθως ο σπόνσορας είναι ένας υπεύθυνος τμήματος μέσα στην επιχείρηση που εκτός των προαναφερθέντων βοηθά στο να εισαχθεί η καινοτομία αποτελεσματικά και αποδοτικά στην επιχείρηση και τις διαδικασίες της. Τέλος, ο ενορχηστρωτής είναι κάποιος από τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης που προωθεί την ανάγκη για καινοτομία, παρέχει την χρηματοδότηση για τις ανάλογες δραστηριότητες, δίνει κίνητρα στα μεσαία στελέχη να κινητοποιήσουν

την διαδικασία της καινοτομίας και τελικά προστατεύει τους παραγωγούς νέων ιδεών από τον εσωτερικό ανταγωνισμό (Galbraith 1982).

4.5.2 Εταιρική επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship)

Η εταιρική επιχειρηματικότητα ή αλλιώς η εσωτερική επιχειρηματικότητα ορίζεται από τους Guth και Ginsberg (1990) ως «η γέννηση μιας καινούργιας επιχείρησης μέσα σε ένα ήδη υπάρχοντα οργανισμό, με άλλα λόγια η εσωτερική καινοτομία, και η μεταμόρφωση των οργανισμών μέσα από την ανανέωση των κύριων ιδεών οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση λειτουργίας τους». Αν ένας μεγάλος οργανισμός θέλει να προάγει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα θα πρέπει να διαμορφώσει μια δομή που θα δίνει στις νέες επιχειρηματικές μονάδες (business unit), που θα δημιουργηθούν εσωτερικά, την απαραίτητη ελευθερία και τους απαραίτητους πόρους διατηρώντας παράλληλα ένα ποσοστό ελέγχου πάνω σε αυτές.

Ο Burgelman (1984) προτείνει ότι η χρήση μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής δομής θα πρέπει να αποφασίζεται με βάση τα δύο παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Τη στρατηγική σημασία της καινούργιας δραστηριότητας στον οργανισμό
2. Τη σχέση της επιχειρηματικής μονάδας με τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Ο συνδυασμός αυτών των δυο χαρακτηριστικών έχει σαν αποτέλεσμα ενδιά οργανωσιακές δομές που προάγουν την εταιρική επιχειρηματικότητα (corporate entrepreneurship) και οι οποίες αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.2 «Οργανωσιακές δομές για εταιρική επιχειρηματικότητα»

		Στρατηγική σημασία		
		Πολύ σημαντική	Αβέβαια	Ασήμαντη
Λειτουργική σχέση	Ασυσχέτιστη	Ειδικές επιχειρηματικές μονάδες	Ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες	Ολοκληρωτική πώληση της επιχειρηματικής ιδέας
	Μερικώς συσχετισμένη	Νέος επιχειρηματικός τομέας καινούργιου προϊόντος	Νέα επιχειρηματική διεύθυνση	Σύναψη συμβολαίου
	Ισχυρά συσχετισμένη	Απευθείας ανάπτυξη	Τομέας νέων επιχειρηματικών ιδεών	Σύναψη συμβολαίου και υποστήριξη

Αναλυτικότερα, οι παραπάνω δομές:

§ **Απευθείας ανάπτυξη (Direct Integration).** Μια επιχειρηματική δραστηριότητα μεγάλης στρατηγικής σημασίας η οποία σχετίζεται απόλυτα με τις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες του οργανισμού, θα πρέπει να αποτελεί και αυτή κομμάτι των κύριων δραστηριοτήτων του. Οι παραγωγοί καινοτόμων ιδεών, άτομα δηλαδή που απολαμβάνουν την πλήρη εμπιστοσύνη όλων στην επιχείρηση, θα πρέπει να αναλάβουν να εξελίξουν αυτές τις καινούργιες επιχειρηματικές ιδέες/ δραστηριότητες και να τις διαχειριστούν σαν ένα νέο προϊόν της επιχείρησης.

§ **Επιχειρηματικός τομέας καινούργιου προϊόντος (New product business department).** Μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα μεγάλης στρατηγικής σημασίας αλλά μερικώς συσχετισμένη με τις κύριες δραστηριότητες του οργανισμού θα πρέπει να είναι ένας ξεχωριστός τομέας. Αυτός ο τομέας θα οργανωθεί μέσα από ένα επιχειρηματικό σχέδιο που θα αναλάβει η διεύθυνση του οργανισμού που έχει τις ικανότητες και δυνατότητες που χρειάζονται. Παράδειγμα τέτοιας οργανωσιακής δομής είναι η Maytag η οποία δημιούργησε ένα νέο εργοστάσιο δίπλα στο ήδη υπάρχον για να κατασκευάσει μια καινούργια σειρά πλυντηρίων που θα κάνουν οικονομία στο νερό.

§ **Ειδικές επιχειρηματικές μονάδες (special business units).** Μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα μεγάλης στρατηγικής σημασίας και μικρής

λειτουργικής σχέσης θα πρέπει να λειτουργήσει στα πλαίσια μιας ειδικής επιχειρηματικής μονάδας με συγκεκριμένους στόχους και χρονικούς ορίζοντες που αυτοί πρέπει να υλοποιηθούν. Η ιδέα των ειδικών επιχειρηματικών μονάδων είναι η εκμετάλλευση των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τις παραπάνω ιδιότητες, να γίνει μέσω μιας νέας επιχείρησης και όχι μέσω ενός σχεδίου του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Αυτή η δομή συμβάλλει στην ανεξαρτητοποίηση και απελευθέρωση της επιχειρηματικής μονάδας από προβλήματα της επιχείρησης, στοιχείο που οδηγεί στην απρόσκοπτη εξέλιξη της επιχειρηματικής ιδέας με στόχο, σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, η ειδική επιχειρηματική μονάδα να παράγει προϊόν που θα χρησιμοποιηθεί από την κύρια επιχείρηση.

§ Τομέας νέων επιχειρηματικών ιδεών (micro new venture department).

Μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα με αβέβαιη στρατηγική σημασία αλλά ισχυρή σχέση με τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτυχθεί μέσα από ένα περιφερειακό πρόγραμμα που θα λειτουργεί σε συνεχή βάση στις εκάστοτε λειτουργικές διευθύνσεις της επιχείρησης. Έτσι κάθε διεύθυνση μέσα στην επιχείρηση έχει τους δικούς της τομείς νέων επιχειρηματικών ιδεών.

§ Νέα επιχειρηματική διεύθυνση (new venture division).

Μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα με αβέβαιη στρατηγική σημασία και μερικώς συσχετισμένη με τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης ανήκει σε μια καινούργια επιχειρηματική διεύθυνση. Αυτές οι νέες επιχειρηματικές διευθύνσεις συγκεντρώνουν προγράμματα/ σχέδια που είτε υπάρχουν ήδη διάσπαρτα στις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης είτε υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να αποκτηθούν.

§ Ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες (independent business unit).

Επιχειρηματικές δραστηριότητες αβέβαιης στρατηγικής σημασίας και ασυσχετίστες με τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να αναπτυχθούν μέσα από ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες. Η Hewlett Packard ίδρυσε μια καινούργια ανεξάρτητη επιχειρηματική μονάδα που ασχολήθηκε με την ανάπτυξη των εκτυπωτών. Επειδή τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης δεν ήταν σίγουρα για το μέλλον των εκτυπωτών αποφάσισαν

να αναπτύξουν τους εκτυπωτές σε εξωτερική επιχειρηματική μονάδα, μακριά από τις κεντρικές εγκαταστάσεις του ομίλου. Με αυτή τη κίνηση εξασφάλισαν στη νέα αυτή επιχειρηματική μονάδα τους απαραίτητους πόρους αλλά και την ελευθερία κινήσεων που χρειαζόνταν.

§ **Σύναψη συμβολαίου και υποστήριξη (contracting and nurturing).** Όταν μια επιχειρηματική πρόταση είναι στρατηγικά ασήμαντή αλλά συσχετίζεται ισχυρά με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης, τα ανώτατα στελέχη μπορούν να αποφασίσουν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της δίνοντας στην σε ένα φιλικό ανταγωνιστή. Ειδικότερα, η επιχείρηση μέσω συμβολαίου δίνει αυτή την ιδέα σε έναν ανταγωνιστή (όχι ισχυρό αντίπαλο στην αγορά) ο οποίος αναλαμβάνει να την αναπτύξει. Βέβαια είναι σημαντικό η επιχείρηση να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη για την ανάπτυξη καθώς μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες. Ίσως αυτή η κίνηση είναι αμφιλεγόμενη αλλά έρευνες έχουν δείξει ότι με αυτή τη κίνηση μεγάλες εταιρίες βοηθούν μικρότερες επιχειρήσεις να αποκτήσουν ένα μικρό κομμάτι της αγοράς δημιουργώντας συμμαχίες και ισχυρούς δεσμούς με αυτές.

§ **Σύναψη συμβολαίου (contracting).** Όταν οι ικανότητες και οι δεξιότητες που χρειάζεται μια επιχειρηματική ιδέα για να αναπτυχθεί έχουν μικρή σχέση με αυτές που μπορεί να παρέχει μια επιχείρηση, τότε η μητρική επιχείρηση μπορεί να πουλήσει την ιδέα σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη και μέσω ενός συμβολαίου με τη νέα επιχείρηση να αποκομίσει όφελος. Για παράδειγμα η B.F Goodrich πρόσφερε σε δύο εξωτερικούς συνεργάτες της το δικαίωμα να παράγουν μια πρώτη ύλη, η οποία αρχικά παράγονταν από την ίδια εσωτερικά, με τον όρο να αγοράζει η ίδια αυτή τη πρώτη ύλη. Με αυτή τη κίνηση απελευθερώθηκε από το κόστος παραγωγής αυτής της πρώτης ύλης αλλά και δημιούργησε ισχυρή σχέση με την νέα επιχείρηση.

§ **Ολοκληρωτική πώληση της επιχειρηματικής ιδέας/ δραστηριότητας (complete spin-off).** Όταν η νέα επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ασήμαντης στρατηγικής σημασίας και ασυσχέτιστη με τις κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης τότε η μητρική επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να την πουλήσει σε μια άλλη επιχείρηση.

Η οργάνωση που προάγει την καινοτομία έχει γίνει ιδιαίτερα σημαντική για τους οργανισμούς που θέλουν να αποτελέσουν πηγή καινοτομιών αλλά το μέγεθος (γραφειοκρατία) και η κουλτούρα τους δεν τους βοηθά προς αυτή τη κατεύθυνση. Οι οργανωσιακές δομές που αναπτύχθηκαν παραπάνω είναι μόνο η αρχή προς την κατεύθυνση. Οι επιχειρηματικές μονάδες θα πρέπει να έχουν την υποστήριξη της κεντρικής διοίκησης αλλά και τους απαραίτητους πόρους. Ακόμα το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει την εκάστοτε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει να είναι διατεθειμένο να παίρνει ρίσκα, να επιδιώκει την καινούργια ιδέα, να διαβλέπει ευκαιρίες. Τελικά, η καινοτομία είναι κουλτούρα που πρέπει να εμποτιστεί σε όλα τα κομμάτια ενός οργανισμού και πρέπει να αναπτύσσεται συνέχεια ούτως ώστε να προφέρει αποτελέσματα. Η καινοτομία δεν είναι απλά μια δήλωση είναι δέσμευση προς μια κατεύθυνση στην οποία όλος ο οργανισμός πρέπει να οδηγηθεί.

Τελικά και σε πολύ γενικές γραμμές, η καινοτομική διαδικασία θα πρέπει να διέπεται από:

- Στρατηγική σκέψη (ποιοτική και ποσοτική, ακριβής και απλή ανάλυση)
- Διαφορετική σκέψη
- Σκέψη για τον χρήστη (απλή λειτουργία)
- Προσοχή στην ποιότητα
- Ορθή και απλή εσωτερική οργάνωση
- Διαδικασία μάθησης
- Σωστή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων
- Ευέλικτο μέγεθος της επιχείρησης

4.6 Αξιολόγηση και έλεγχος

Για να καταστούν οι καινοτομίες επιτυχημένες θα πρέπει να αξιολογηθούν και να ελεγχθούν με διάφορα εργαλεία και μεθόδους. Αυτά τα εργαλεία διασφαλίζουν ότι το τελικό προϊόν, που δημιουργήθηκε μέσα από μια καινοτομία, είναι αυτό που αρχικά είχε σχεδιαστεί.

Ένα από αυτά τα εργαλεία είναι το «**House of Quality**» (Hauser 1988). Το εργαλείο αυτό αναπτύχθηκε από τη Mitsubishi και βοηθά τα στελέχη των επιχειρήσεων να παίρνουν αποφάσεις συνδυάζοντας στοιχεία για το τι θέλουν οι καταναλωτές ενός προϊόντος, τι παρέχουν οι ανταγωνιστές και τελικά πως είναι ένα κατάλληλο προϊόν για έναν πελάτη. Το εργαλείο αυτό προωθεί τη συνεργασία όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης και διασφαλίζει την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα το «**Σπίτι της Ποιότητας**» είναι ένας πίνακας στον οποίο αντιπαραβάλλονται οι απαιτήσεις των χρηστών/ καταναλωτών και οι προδιαγραφές του προϊόντος.

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία του είναι η αναγνώριση των προδιαγραφών του εκάστοτε προϊόντος και η σημασία αυτών για τους πελάτες/ χρήστες. Έτσι, όπως φαίνεται και στο παρακάτω υπόδειγμα (Πίνακας 4.3), και μετά από έρευνες αγοράς δημιουργείται η αριστερή στήλη (η στήλη των χρηστών) η οποία περιλαμβάνει τα στοιχεία που θεωρούν οι χρήστες ενός προϊόντος σημαντικά. Δίπλα από αυτή τη στήλη είναι οι σταθμίσεις ή αλλιώς οι συντελεστές σημασίας. Για παράδειγμα, στο παρακάτω υπόδειγμα του «**Σπιτιού της Ποιότητας**» για ρούχα αναρρίχησης οι χρήστες αυτών δίνουν ιδιαίτερη σημασία (φαίνεται από το συντελεστή 5) στην άνεση του ρούχου όταν αυτοί αιωρούνται.

Το δεύτερο βήμα είναι τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος που τοποθετούνται στο μέσον του πίνακα και κάτω από τη «σκεπή». Στο παράδειγμα μας, υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά όπως η εναρμόνιση με τα Ευρωπαϊκά δεδομένα, η ύπαρξη πολλών μεγεθών κ.α. Το σημαντικότερο βήμα όμως είναι το μεσαίο κομμάτι αυτού του εργαλείου, στο οποίο τα τεχνικά χαρακτηριστικά συσχετίζονται με τις απαιτήσεις των χρηστών και προσδιορίζεται με διάφορα σύμβολα ο βαθμός συσχέτισης. Για παράδειγμα, η ευκολία στο να φορεθούν είναι μεσαίας συσχέτισης με τον αριθμό των μεγεθών. Η σκεπή του σπιτιού δείχνει την αλληλεπίδραση των τεχνικών

χαρακτηριστικών, η οποία μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Τέλος, στο δεξιό μέρος του «Σπιτιού» γίνεται σύγκριση του προϊόντος της επιχείρησης με το αντίστοιχο των κυριότερων ανταγωνιστών.

Σαν συμπέρασμα, το «Σπίτι της Ποιότητας» προσφέρει ένα κοινό πλαίσιο εργασίας και αλληλεπίδρασης των διάφορων ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Κάνει τη σχέση μεταξύ των απαιτήσεων των πελατών και των τεχνικών χαρακτηριστικών ξεκάθαρη, δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών, λαμβάνει υπόψη τον ανταγωνισμό και βοηθά στο να αναγνωριστούν τα απαραίτητα βήματα προς την αναβάθμιση και βελτίωση του προϊόντος. Μέσω αυτού του εργαλείου εξασφαλίζεται ότι το τελικό προϊόν περιλαμβάνει και ικανοποιεί τα απαραίτητα τεχνικά χαρακτηριστικά και τις εξειδικευμένες ανάγκες των καταναλωτών αντίστοιχα.

Πίνακας 4.3 «Υπόδειγμα Σπιτιού της Ποιότητας για ρούχα αναρρίχησης»

Key to roof / correlation matrix symbols
 + Positive / Supporting
 - Negative / Tradeoff

DIRECTION OF IMPROVEMENT		CORRELATION MATRIX																		
		↓	↑	↑	↑	↑														
TECHNICAL REQUIREMENTS	CUSTOMER REQUIREMENTS	Performance measures		Size of range			Technical details		PLANNING MATRIX											
		Meets European standards	Harness weight	Webbing strength	No. of colors	No. of sizes	Padding thickness	No. of buckles	No. of gear loops	Our product	Competitor A's product	Competitor B's product	Planned rating	Improvement factor	Sales point	Overall weighting	Percentage of total			
Facilitates climbing	Usability	Easy to put on	2					■		●			3	3	4	4	1.2	1.1	2.6	7
		Comfortable when hanging	5					■	●	■			4	4	2	5	1.2	1.4	8.4	22
		Fits over different clothes	1					■	■	●			1	1	5	2	1.2	1.0	1.2	3
		Accessible gear loops	3								●			3	4	1	3	1.0	1.0	3.0
	Performance	Does not restrict movement	5		■			■	●	■			2	2	3	5	1.6	1.4	11.2	29
		Lightweight	3		●	■			■	▲	▲		3	2	5	3	1.0	1.0	3.0	8
		Safe	5	●	■	●							4	3	3	4	1.0	1.2	6.0	16
		Attractive	2		▲		●		▲	▲			2	2	5	3	1.2	1.1	2.6	7
TECHNICAL PRIORITIES		54	81.2	63	23.4	70.2	191.6	98.6	30	Key to interrelationship matrix symbols										
PERCENTAGE OF TOTAL		9	13	10	4	12	31	16	5	●	Strong interrelationship		■	Medium interrelationship		▲	Weak interrelationship			
Technical Benchmarking	Our product	Y	174g	250	5	4	4mm	1	4											
	Competitor A's product	Y	193g	321	3	5	8mm	4	5											
	Competitor B's product	Y	157g	198	6	4	3mm	1	3											
DESIGN TARGETS		Y	160g	250	8	6	4mm	2	4											

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Η Τεχνολογία

4.7 Ορισμοί της τεχνολογίας

Ένας από τους πιο πλήρεις ορισμούς της τεχνολογίας δίνεται από τον Αγραφιώτη (2000) σύμφωνα με τον οποίο τεχνολογία είναι: «Το σύνολο των υλικών στοιχείων, των διαδικασιών για την επιτέλεση μια λειτουργίας που έχει θεωρηθεί χρήσιμη, και επίσης τα σχήματα σκέψης και οι θεωρίες που ενοποιούν και θεμελιώνουν αυτά τα σύνολα.»

Η σύγχρονη εποχή περιλαμβάνει μηχανήματα, εξοπλισμούς, εργαλεία, τεχνικές υπολογισμού και ελέγχου, μεθόδους σχεδιασμού, ορθολογισμούς, σχήματα σκέψης, δηλαδή η τεχνολογία αποτελείται από πολλαπλά και ετερογενή στοιχεία.

Ο γνωστός οικονομολόγος J.K. Galbraith σε έναν πιο λιτό ορισμό αναφέρει ως ορισμό της τεχνολογίας: «Η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής ή άλλης οργανωμένης γνώσης για εκτέλεση πρακτικών σκοπών».

Ο Μ. Ξανθάκης (2001), δίνοντας έναν ορισμό της τεχνολογίας αναφέρει : «Η τεχνολογία είναι ευρύτερος όρος που περιλαμβάνει ένα σύνολο γνώσεων που αφορούν την παραγωγική διαδικασία.». Έτσι, το τεχνολογικό επίπεδο μιας χώρας ή μιας επιχείρησης δεν μπορεί να μετρηθεί ακριβώς, αλλά χρησιμοποιούνται τεχνολογικοί δείκτες, όπως ο αριθμός των δημοσιεύσεων, των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, η συχνότητα εμφάνισης νέων προϊόντων στην αγορά κλπ. Τα βασικά χαρακτηριστικά της τεχνολογίας, δηλαδή η αδιαιρετότητα της, η μη εξάντληση από τη χρήση της και η δυνατότητα (σε ορισμένες περιπτώσεις) ιδιοποίησης της δημιουργούν ιδιαίτερες δυσκολίες στη δημιουργία μιας αγοράς τεχνολογίας, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να πρέπει να αναπτύσσουν μια στρατηγική προσέγγισης της τεχνολογίας διαφορετική από τη κλασσική διαδικασία προμηθειών προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τέλος ο Λαγοδήμος (2007) αναφέρει ότι: «...ανάλογα με το ενδιαφέρον μας μπορούμε να υιοθετήσουμε έναν ευρύ ή έναν πιο στενό ορισμό της τεχνολογίας. Στην πρώτη περίπτωση ο όρος τεχνολογία αναφέρεται στην εφαρμογή του συνόλου των γνώσεων που έχουμε για την επίλυση ανθρώπινων προβλημάτων σε ατομικό ή κοινωνικό επίπεδο. Ένας πιο στενός αλλά περισσότερο λειτουργικός ορισμός είναι αυτός που περιγράφει τη τεχνολογία ως το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων,

των μεθόδων και του εξοπλισμού που προσφέρεται σε κάθε εποχή για τη παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.»

4.7.1 Οι διαστάσεις της τεχνολογίας

Η τεχνολογία σε μια επιχείρηση μπορεί να γίνει αντιληπτή σε δύο διαστάσεις: τη δημιουργική και την ουσιαστική (Καρβούνης 1995).

Η δημιουργική διάσταση σχετίζεται περισσότερο με τον πρώτο ορισμό που δόθηκε προηγούμενα και αναφέρεται στην συνολική εικόνα της τεχνολογίας σε μια επιχείρηση, από την έρευνα ως την εξυπηρέτηση της εφαρμογής.

Η ουσιαστική διάσταση αναφέρεται στα συγκεκριμένα σύνολα διαδικασιών με τα οποία η τεχνολογία γίνεται αντιληπτή στην ασχολία των ανθρώπων. Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την τεχνολογία προϊόντος, την τεχνολογία διεργασίας και την τεχνολογία πληροφοριών

A) Η τεχνολογία προϊόντος αποτελείται από τέσσερα σύνολα. Το πρώτο είναι ο προγραμματισμός προϊόντος κατά τον οποίο προσδιορίζονται οι ανάγκες που καλείται να καλύψει αυτό, τα κατάλληλα χαρακτηριστικά του και το κόστος του. Το δεύτερο η μηχανολογία προϊόντος, δηλαδή τα στάδια από την παραγωγή γνώσης ως την σχεδίαση του προϊόντος και τον σχεδιασμό της παραγωγής ώστε να καλύπτει τις προηγούμενες προϋποθέσεις. Έπεται η μηχανολογία εφαρμογής, δηλαδή ο τρόπος προώθησης των πωλήσεων, η σχεδίαση σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη και οι εφαρμογές επίδειξης και τέλος η μηχανολογία εξυπηρέτησης η οποία αναφέρεται στον τρόπο συντήρησης και λειτουργίας του προϊόντος

B) Η τεχνολογία διεργασίας ασχολείται με τον μηχανολογικό εξοπλισμό που είναι υπεύθυνος για την παραγωγή, τα υλικά και την κατασκευή ή μορφοποίησή τους, τα logistics, τα πληροφοριακά συστήματα, το έλεγχο ποιότητας και τέλος τη συντήρηση των στοιχείων της παραγωγικής διαδικασίας

Γ) Η τεχνολογία πληροφοριών περιλαμβάνει το software και hardware, τα εφαρμοσμένα πληροφοριακά συστήματα, τις διαδικασίες προσομοίωσης, τα έμπειρα συστήματα και τα συστήματα υποστήριξης αποφάσεων, και τις επιχειρήσεις νέας τεχνολογίας.

4.7.2 Σχέσεις της τεχνολογίας με την οικονομία, την κοινωνία και τη πολιτική

Οι σχέσεις της τεχνολογίας με παράγοντες του πολιτισμικού μορφώματος όπως η οικονομία, η κοινωνία και η πολιτική δεν είναι απλώς πολυποίκιλες αλλά πολύ περισσότερο αμφίδρομες.

Όσον αφορά στην οικονομία η τεχνολογία αποτελεί βασικό παράγοντα της παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και επομένως επιτυχίας της, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και αποτέλεσμα των επιδόσεων των παραπάνω.

Οι σχέσεις με την κοινωνία σε ένα γενικό επίπεδο αφορούν την κατεύθυνση αυτής της σχέσης. Δηλαδή εάν η τεχνολογία καθορίζει την πορεία μιας κοινωνίας ή αντίθετα εάν η κοινωνία διαμορφώνει την τεχνολογία της. Αυτό που παρατηρείται στη σύγχρονη εποχή είναι ένας πολύ γρήγορος ρυθμός εξελίξεων που συχνά η κοινωνία αδυνατεί να ακολουθήσει παρά μόνο προσπαθεί να προσαρμοστεί.

Η τεχνολογία φυσικά και δεν αποτελεί έναν αυτονομημένο παράγοντα και σίγουρα επηρεάζεται από κοινωνικούς δρώντες. Η τεχνολογία αποτελεί ακόμα παράγοντα κοινωνικής διαφοροποίησης με την έννοια του εάν μια κοινωνική ομάδα συμμετέχει ή όχι σε κάποια τεχνολογία. Σημαντικό στοιχείο των σχέσεων τεχνολογίας – κοινωνίας αποτελεί, τέλος, η αναγωγή της πρώτης σε κανόνα οριοθέτησης της κυριαρχίας μιας κοινωνικής ομάδας ή ενός κράτους ή ενός πολιτισμού.

Εν πολλοίς από το τελευταίο συνάγεται και η σχέση μεταξύ τεχνολογίας και πολιτικής. Το ζήτημα αυτό τίθεται στη βάση του επιπέδου λήψης των τεχνολογικών αποφάσεων και του ελέγχου της.

4.7.3 Η τεχνολογία και η σχέση της με την επιχείρηση και την παραγωγή

Στη **νεοκλασική θεωρία** μόνο το κεφάλαιο και η εργασία θεωρούνται συντελεστές της παραγωγής. Πάντοτε υπάρχει ένα δεδομένο επίπεδο τεχνολογίας, όμοιο σε όλους τους τόπους και ελεύθερα διαθέσιμο για όλους, που καθορίζει τις τεχνικές της παραγωγής. Η τεχνική είναι λοιπόν ο συγκεκριμένος συνδυασμός συντελεστών παραγωγής, ενώ η τεχνολογία θεωρείται εξωγενής παράγοντας.

Η **μετα-νεοκλασική θεωρία** της επιχείρησης προσπαθεί να καλύψει την έλλειψη ρεαλισμού της νεοκλασικής θεωρίας, ιδιαίτερα από τη στιγμή που τα μεγέθη των επιχειρήσεων έχουν γιγαντωθεί και έχει επέλθει ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης. Συνεπώς θεωρεί το management και τα κίνητρα του ως βασικά σημεία στην εξήγηση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων.

Ο διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης έχει θέσει το ζήτημα του έλεγχου της επιχείρησης, το οποίο σχετίζεται με τη διασπορά των μετοχών. Πρακτικά ο μικρός αριθμός μετοχών επιτρέπει τον έλεγχο αρκεί η ανώτατη διοίκηση να διατηρεί το μέγεθος της επιχείρησης στην ανάλογη κλίμακα. Στην αντίθετη περίπτωση (δηλαδή μεγάλο μέγεθος ή μεγάλο πλήθος μετόχων) οδηγεί στην αυτονόμηση του management καθώς το χάσμα γνώσης μεταξύ διαχειριστών και μετόχων διευρύνεται.

Επιπλέον οι διαχειριστικές **θεωρίες της επιχείρησης** θεωρούν την τεχνολογική αλλαγή ως κρίσιμο παράγοντα στη συμπεριφορά της. Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της τεχνολογίας όμως οι τεχνολογικές δυνατότητες δεν είναι απεριόριστες. Αντίθετα περιορίζονται από τα δομικά χαρακτηριστικά του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Μια έκφραση αυτών είναι οι αντίστροφες προεξοχές. Με τον όρο αυτό εννοούνται τα στοιχεία του συστήματος μιας τεχνολογίας τα οποία μένουν πίσω ή βρίσκονται σε διαφορά φάσης με τα υπόλοιπα περιορίζοντας έτσι τη συνολική δυναμική απόδοση. Η προσπάθεια επίλυσής τους δημιουργεί νέα ανάπτυξη, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί έναν νέο κύκλο ανισορροπιών κ.ο.κ.

4.8 Διαχείριση της τεχνολογίας

Όπως η σύγχρονη οικονομική μονάδα οφείλει να διαχειριστεί τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους της με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο, έτσι και η διαχείριση της υπάρχουσας ή της μελλοντικής τεχνολογίας οφείλει ρητά ή σιωπηρά να ενσωματωθεί στην ευρύτερη εταιρική στρατηγική. Η επιλογή αλλαγής της τεχνολογίας όσων αφορά το πότε ή με ποιο κόστος θα ανανεωθεί η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία αποτελεί μια νέα διάσταση της σύγχρονης επιχείρησης.

Το πρόβλημα της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας βασισμένης σε τεχνολογική αλλαγή είναι σε μεγάλο βαθμό πρόβλημα διαχείρισης. Αναφέρεται στο φαινόμενο υιοθέτησης ή μη της νέας τεχνολογίας σε εταιρικό επίπεδο και κυρίως στην προσπάθεια διατήρησης της τεχνολογικής πρωτοπορίας ή στην τοποθέτηση των εταιρειών απέναντι στην τεχνολογική αλλαγή.

Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, η διαχείριση της τεχνολογίας είναι μια νέα διάσταση στη διαχείριση των επιχειρήσεων και βρίσκεται στην τομή τριών διοικητικών περιοχών:

- Της διαχείρισης καινοτομιών
- Της παραγωγής
- Της στρατηγικής

Η διαχείριση της τεχνολογίας περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες, όπως:

- Η παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων εκτός της εταιρείας
- Η ανάλυση, η αποτίμηση και ο σχεδιασμός των τεχνολογικών ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης
- Η ανάπτυξη των ικανοτήτων της επιχείρησης με ενδοεταιρική επιστημονική και τεχνολογική έρευνα
- Η εκπαίδευση
- Η εξεύρεση μηχανολογικού εξοπλισμού και πρώτων υλών
- Η δικτύωση με επιστημονικά και ερευνητικά κέντρα

- Η βελτιστοποίηση της εκμετάλλευσης τεχνολογίας σε προϊόντα και διαδικασίες
- Η προστασία των τεχνολογικών πηγών και της πνευματικής ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

Με άλλα λόγια, η διαχείριση της τεχνολογίας ορίζεται ευρύτατα και περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις που αφορούν όχι μόνο την ανάπτυξη και προμήθεια της τεχνολογίας αλλά και την επιλογή ή μη της υιοθέτησης τεχνολογικών αλλαγών.

Επιπρόσθετα, η διαχείριση της τεχνολογίας δεν ενσωματώνεται οργανωτικά σε συγκεκριμένα τμήματα της επιχείρησης, αλλά είναι οριζόντια δραστηριότητα που αφορά πρακτικά όλα τα τμήματα της εταιρείας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία διακρίνονται δύο προσεγγίσεις της επιχειρηματικής διάστασης της διαχείρισης της τεχνολογίας. Αυτές είναι:

1. Η από κάτω προς τα πάνω διαδικασία (bottom-up). Ξεκινώντας από τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης γίνεται προσπάθεια να βρεθούν νέες και βελτιωμένες προσεγγίσεις αυτών. Η ελαχιστοποίηση του χρόνου αποθήκευσης με τη χρήση τεχνολογιών just in time, ο ολικός έλεγχος ποιότητας, ο σχεδιασμός προϊόντων με υποβοήθηση ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι μερικά παραδείγματα αυτής της διαδικασίας.
2. Από πάνω προς τα κάτω επιβολή της τεχνολογικής στρατηγικής (top-down). Το σκεπτικό αυτής της προσέγγισης είναι ότι όσο μεγάλη είναι η επιχείρηση, η τεχνολογία που μπορεί να αναπτύξει εσωτερικά είναι περιορισμένη, ενώ η ταχύτητα παραγωγής νέας γνώσης είναι τεράστια. Έτσι, οι εταιρείες είναι σκόπιμο να διαπιστώνουν σε ποιους τομείς διαθέτουν τεχνολογικά πλεονεκτήματα και να προσπαθούν να τα αναπτύξουν παρά να προσπαθούν να καλύψουν το σύνολο της τεχνολογικής γνώσης που απαιτείται για τα υπάρχοντα προϊόντα τους.

Σαν συμπέρασμα, όλων των παραπάνω, αξίζει να αναφερθεί ότι η ανάγκη ενσωμάτωσης της διαχείρισης τεχνολογίας και του σκεπτικού αυτής στη στρατηγική μιας επιχείρησης είναι αναγκαία:

- Σε κάθε μορφής επιχείρηση, μεγάλη ή μικρή, εντάσεως τεχνολογίας ή όχι.
- Γιατί η διαχείριση τεχνολογίας δεν αφορά μόνο τον τεχνολογικό πυρήνα μιας επιχείρησης αλλά και την εξασφάλιση τεχνολογίας εκτός εταιρείας.
- Γιατί η διαχείριση τεχνολογίας δεν αφορά μόνο καινοτομίες προϊόντων και διαδικασιών αλλά και την ενδοεταιρική οργάνωση. Κυρίως στη σημερινή εποχή, η έννοια της συνεχούς οργανωτικής βελτίωσης παίρνει πολύ σημαντικές διαστάσεις και προσδιορίζει ουσιαστικά φαινόμενα αποκέντρωσης και δημιουργία αυτόνομων μονάδων μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

4.8.1 Λειτουργίες της διαχείρισης τεχνολογίας

Οι κύριες λειτουργίες της διαχείρισης τεχνολογίας μπορούν να συνοψιστούν σε 4 οι οποίες αναλύονται ως εξής (Dankbaar and Canell 1996):

1. Ανάλυση, αποτίμηση και σχεδιασμός της τεχνολογικής ικανότητας της επιχείρησης.

Η εταιρεία, με σκοπό να κάνει τις καλύτερες επιλογές όσον αφορά την τεχνολογία θα πρέπει να προωθήσει μια σειρά από δραστηριότητες, όπως:

- Την περιγραφή και ανάλυση των τεχνολογικών ικανοτήτων της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.
- Την ανάπτυξη μιας μακροπρόθεσμης άποψης για τις τεχνολογικές ανάγκες της εταιρείας σε σχέση με τη στρατηγική της.

Βέβαια, επειδή οι δύο αυτές δραστηριότητες απαιτούν αυξημένη τεχνογνωσία αλλά και αντικειμενικότητα, στοιχεία τα οποία τα στελέχη μιας επιχείρησης είναι δύσκολο

να τα επιδείξουν, οι περισσότερες εταιρείες προστρέχουν σε εξωτερικούς συμβούλους. Έτσι, επιτυγχάνεται ο άριστος συνδυασμός γνώσης της αγοράς αλλά και αντικειμενικότητας.

2. Βελτιστοποίηση της χρήσης της τεχνολογικής ικανότητας της εταιρείας.

Παρόλη τη σημασία της τεχνολογίας, που εξηγήθηκε σε προηγούμενες ενότητες, δεν πρέπει να δημιουργηθεί η εικόνα ότι η κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη ανά πάσα στιγμή να υιοθετεί τα πιο σύγχρονα μηχανήματα ή μεθόδους παραγωγής και να προωθεί συνεχώς νέα προϊόντα. Άλλες παράμετροι, όπως το κόστος απόσβεσης μιας επένδυσης, οι κοινωνικές πιέσεις για σταδιακή αλλαγή δεξιοτήτων και η αγοραστική δύναμη των πελατών της, πρέπει να παίρνονται υπόψη στις τελικές επιλογές. Έτσι, προκειμένου να βελτιστοποιήσει τη χρήση των ικανοτήτων της μια επιχείρηση οφείλει να εξασφαλίσει:

- Την προώθηση και παρακολούθηση της χρήσης ή πώλησης γνώσης που ανήκει στην εταιρεία.
- Την παρακολούθηση και αποτίμηση των ενδο-εταιρικών ερευνητικών δραστηριοτήτων.
- Την προώθηση της αποτελεσματικής οργάνωσης για την ανάπτυξη και χρήση νέων τεχνολογιών στο σύνολο της επιχείρησης.
- Την προώθηση καινοτομιών προϊόντος και διαδικασίας.

Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο της ύπαρξης τεχνολογικών δυνατοτήτων μέσα σε μια εταιρεία, που δεν αξιοποιούνται πλήρως. Η οργάνωση μιας επιχείρησης, σε γενικές γραμμές, ακολουθεί τα προϊόντα και όχι την τεχνολογία της, με αποτέλεσμα ο σημαντικός αυτός παράγοντας να μένει ανεκμετάλλευτος και συχνά να μην προωθείται ο συνδυασμός γνώσεων που υπάρχουν μέσα στην ίδια εταιρεία και θα επέτρεπαν την βελτίωση της καινοτομικής συμπεριφοράς της.

3. Προώθηση της αύξησης και του εμπλουτισμού των γνώσεων μέσα στην επιχείρηση.

Ανεξάρτητα από τις γνώσεις που χρησιμοποιεί, μια επιχείρηση οφείλει να έχει πλήρη εικόνα των ευκαιριών που προσφέρονται, προκειμένου να είναι σε θέση να αξιολογήσει σωστά την υιοθέτηση ή μη μιας νέας τεχνολογίας.

Είναι λοιπόν απαραίτητο να υπάρχει:

- Συνειδητή μελέτη και επιλογές ενδογενούς ανάπτυξης ή αγοράς τεχνολογίας.
- Συνειδητή προώθηση των τεχνολογικών συνεργασιών με προμηθευτές, πελάτες καθώς αυτές οι ομάδες αποτελούν πηγές πληροφόρησης.
- Βελτίωση των ενδο-εταιρικών δυνατοτήτων να κατανοούν και να παρακολουθούν την τεχνολογική εξέλιξη στις τεχνολογίες του πυρήνα της επιχείρησης.

4. Προστασία και παρακολούθηση

Μια επιχείρηση πρέπει να επιλέγει σωστά και τον τρόπο προστασίας που κατέχει, παίρνοντας υπόψη της αν πρόκειται για γνώση που προστατεύεται νομικά ή όχι. Χρειάζεται λοιπόν:

- Επιλογή του τρόπου προστασίας της εταιρικής τεχνολογίας, διερευνώντας το κόστος και τους κινδύνους σε περίπτωση κατοχύρωσης ή όχι.
- Προώθηση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, εφόσον αυτό αξίζει την επένδυση πόρων.
- Παρακολούθηση και προσπάθεια επιρροής στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών προτύπων, που δίνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους λόγω της μονοπώλησης της αγοράς, με κυρίαρχο παράδειγμα την Microsoft.

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις επικεντρώνουν τις προσπάθειες τους στην εισαγωγή της νέας τεχνολογίας και όχι στη δυνατότητα προστασίας της. Λάθος επιλογές μπορούν να αποβούν μοιραίες για μια εταιρεία.

Η παραπάνω ανάπτυξη δίνει μια συνολική ανάλυση της έννοιας της τεχνολογικής διαχείρισης για το εσωτερικό της επιχείρησης. Στην επόμενη υποενότητα θα αναλυθούν σε γενικές γραμμές οι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την τεχνολογική διαχείριση.

4.8.2 Εξωτερικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της διαχείρισης τεχνολογίας

Εκτός από το εσωτερικό της επιχείρησης και την ανάπτυξη των ικανοτήτων αυτής πρέπει να ληφθεί υπόψη και το εξωτερικό περιβάλλον που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να περιορίζει την τεχνολογική διαχείριση. Τρεις παράγοντες είναι σημαντικοί και επηρεάζουν τις εταιρικές επιλογές. Ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, το μέγεθος της σε συνδυασμό με τον τρόπο και το πεδίο λειτουργίας αυτής καθώς και ο περιβάλλον χώρος.

Ο κλάδος δραστηριοποίησης

Στις μέρες μας, επικρατεί η αντίληψη ότι ο κλάδος είναι ο κυριότερος παράγοντας που προσδιορίζει την ένταση τεχνολογίας σε μια επιχείρηση. Με την έννοια αυτή κλάδοι εντάσεως τεχνολογίας μπορούν να θεωρηθούν η χημική βιομηχανία, η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες κ.α. Ωστόσο οι κλάδοι κάθε άλλο παρά ομοιογενείς μπορούν να θεωρηθούν. Μέσα στο ίδιο κλάδο μπορούν να επικρατούν διαφορετικές τεχνολογικές στρατηγικές (θα αναλυθούν παρακάτω) που να περιορίζουν, εν τέλει, τη κλαδική διάσταση και ως συνέπεια ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση να μην αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της τεχνολογικής πολιτικής μιας εταιρείας.

Για τον παραπάνω λόγο, έχουν γίνει προσπάθειες να υπάρξει μια κατανομή κλάδων παίρνοντας υπόψη καθαρά τεχνολογικά κριτήρια. Η γνωστότερη μεθοδολογία είναι από τον K. Pavitt (Pavitt 1984), ο οποίος προσδιορίζει τους κλάδους ανάλογα με την πηγή ενσωμάτωσης της τεχνολογικής αλλαγής, αν δηλαδή η γένεση νέας τεχνολογίας προέρχεται από τον ίδιο το κλάδο ή όχι. Με βάση αυτό το στοιχείο οι εταιρείες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες κλάδων ως εξής:

- Κλάδοι που στηρίζονται στην επιστήμη (science based sectors). Είναι οι κλάδοι που η πρόοδος της επιστήμης, που σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο τους, επιβάλλει το ρυθμό της τεχνολογικής αλλαγής στην παραγωγική τους διαδικασία. Στην κατηγορία των κλάδων που επηρεάζονται συνεχώς από τις εξελίξεις της επιστήμης είναι ο κλάδος των ηλεκτρονικών, της χημείας, των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Βέβαια, στο σημείο αυτό αξίζει να τονίσουμε ότι στους κλάδους αυτούς παρατηρείται μεγάλη συγκέντρωση σε μικρό αριθμό

επιχειρήσεων, πολύ υψηλή δραστηριότητα σε έρευνα και στενές σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων που κάνουν έρευνα.

- Κλάδοι φορείς της τεχνολογικής αλλαγής (specialized supplier sectors). Είναι οι κλάδοι όπου υπάρχει σημαντική και ταχύτατη τεχνολογική αλλαγή, που ενσωματώνεται στα προϊόντα τους τα οποία με τη σειρά τους γίνονται φορείς ενσωμάτωσης νέας τεχνολογίας για άλλους κλάδους. Οι αλλαγές εδώ προέρχονται από τη συνεχή επιμονή των ίδιων των επιχειρήσεων σε εφαρμοσμένη έρευνα, ανάπτυξη και μεταφορά τεχνολογίας σε περιορισμένη συνεργασία με ακαδημαϊκούς φορείς. Διαχρονικά οι κλάδοι αυτοί δεν είναι σταθεροί. Για παράδειγμα, σημαντικός φορέας τεχνολογικής αλλαγής στο παρελθόν ήταν ο κλάδος των πλαστικών, τώρα είναι ο κλάδος του λογισμικού και των εξοπλισμών.
- Οι κλάδοι όπου κυριαρχούν οι προμηθευτές (supplier dominated sectors). Η τεχνολογική αλλαγή προέρχεται κυρίως από τους προμηθευτές εξοπλισμού και πρώτων υλών. Εδώ ανήκουν οι κλάδοι των τροφίμων, των κατασκευών και γενικότερα ο μεταποιητικός κλάδος. Για τους κλάδους αυτούς η υιοθέτηση της τεχνολογικής αλλαγής αφορά κυρίως την ενσωμάτωση της στον εξοπλισμό, το ανθρώπινο κεφάλαιο έτσι ώστε τα προϊόντα τους να παρέχονται φθηνότερα και με αυξημένη ποιότητα.
- Κλάδοι που στηρίζονται σε οικονομίες κλίμακας. Είναι κλάδοι παραγωγής μαζικών πρώτων υλών είτε κλάδοι τυποποιημένων αγορών καταναλωτών (αυτοκινητοβιομηχανίες, ηλεκτρικές συσκευές). Εδώ ο λόγος της κλίμακας παραγωγής είναι τόσο σημαντικός που δρα ως εμπόδιο εισόδου νέων ανταγωνιστών. Όμως, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η ανάγκη συνεχούς προσαρμογής στην τεχνολογική αλλαγή μεγάλη. Για παράδειγμα, η είσοδος των ιαπωνικών εταιρειών στους κλάδους αυτούς άλλαξε την εικόνα της διεθνούς αγοράς καθώς ανάγκασαν τους ανταγωνιστές τους να αυξήσουν την ταχύτητα ενσωμάτωσης της νέας τεχνολογίας.

Το μέγεθος της επιχείρησης

Ορισμένοι θεωρητικοί εκτιμούν ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να οργανώσουν μια ουσιαστική προσέγγιση για την ανάπτυξη των τεχνολογικών τους ικανοτήτων, λόγω της έλλειψης των απαραίτητων πόρων. Από τη άλλη πλευρά, οι μεγάλες έχουν την ευχέρεια μιας ουσιαστικότερης προσέγγισης για την αναζήτηση νέας γνώσης και τη μετουσίωση της σε νέα προϊόντα ή νέες παραγωγικές διαδικασίες. Όμως, άλλοι υποστηρίζουν ότι το μεγάλο μέγεθος σε μια επιχείρηση μπορεί να προκαλέσει γραφειοκρατικά προβλήματα που οδηγούν στην κακή ροή της πληροφορίας, στην έλλειψη ευελιξίας και σε ακαμψίες που κάθε άλλο παρά προάγουν την συνεχή προσαρμογή στην τεχνολογική αλλαγή. Η έλλειψη ευελιξίας έχει παρατηρηθεί ότι είναι ιδιαίτερα επιζήμια, όταν εμφανίζονται αλλαγές της τεχνολογικής τροχιάς ή ριζικές καινοτομίες (radical innovations) και για αυτό ενδείκνυται οι μεγάλες εταιρείες να ιδρύουν ανεξάρτητες θυγατρικές (special business units) οι οποίες θα είναι απαλλαγμένες από τα διοικητικά πρότυπα της μητρικής.

Τελικά, αυτό που προσδιορίζει τη διαχείριση τεχνολογίας είναι ο συνδυασμός του μεγέθους και των χαρακτηριστικών της εταιρικής στρατηγικής. Κοινός παρανομαστής του μεγέθους είναι μόνο η ευχέρεια εύρεσης των απαραίτητων πόρων. Ο τρόπος διαχείρισης όμως δεν είναι κοινός, για αυτό, μικρές εταιρείες μπορεί να είναι τεχνολογικά προηγμένες καθώς η διοίκηση τους έχει δεσμευτεί για συνεχή προσαρμογή στην τεχνολογική αλλαγή.

Επιρροή του περιβάλλοντος χώρου

Όπως στην περίπτωση του κλαδικού προσδιορισμού, έτσι και το περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο. Σε γενικές γραμμές επιχειρήσεις που δημιουργούνται σε αναπτυγμένες χώρες με χαρακτηριστικά υψηλού ανταγωνισμού, αναπτύσσονται γρηγορότερα. Η ανάλυση των αιτίων αυτού του φαινομένου μπορεί να αναζητηθεί στις υποδομές και στις διασυνδέσεις που προσφέρουν οι αναπτυγμένες χώρες στις νέες επιχειρήσεις. Έτσι μια αναπτυγμένη χώρα προσφέρει ερευνητικές υποδομές (πανεπιστήμια, κέντρα ερευνών, κίνητρα για έρευνα, επιδοτήσεις νέων τεχνολογιών, κέντρα καινοτομιών, εταιρείες συμβούλων, τεχνολογικά πάρκα κ.α) οι οποίες

βοηθούν την επιχείρηση να προσαρμοστεί στην τεχνολογική αλλαγή, προσφέρουν πληροφορίες και διευκολύνουν την διαχείριση της τεχνολογίας.

Βέβαια ο περιβάλλον χώρος μιας επιχείρησης δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη επιτυχίας αλλά είναι απαραίτητο να συνδυάζεται με παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων.

Στο σημείο αυτό ολοκληρώθηκε η ανάλυση του εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την τεχνολογική διαχείριση και ακολουθεί η ανάλυση των βασικότερων τεχνολογικών στρατηγικών και προσεγγίσεων που πρέπει να έχει υπόψη της μιας επιχείρησης.

4.9 Τεχνολογικές στρατηγικές

Ο τύπος της τεχνολογικής στρατηγικής μιας εταιρείας εξαρτάται από τις εσωτερικές δυνατότητες της, την τεχνολογική ευαισθησία του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται καθώς και από το μοντέλο ανάπτυξης που προβλέπει για τα επόμενα χρόνια. Η έννοια της ευρύτερης ανταγωνιστικής στρατηγικής (αναλύθηκαν στα πρώτα κεφάλαια) και της τεχνολογικής στρατηγικής μιας εταιρείας αποτελούνται δυναμικά από κοινά στοιχεία (Zahra 1999). Η τεχνολογική επανάσταση στη μικροηλεκτρονική, τηλεπικοινωνίες και το διαδίκτυο έχει δώσει ακόμη μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο και στη σχέση τεχνολογίας και στρατηγικής (Porter 2001, Hamel 2000).

Η επιλογή μιας τεχνολογικής στρατηγικής από μια εταιρεία εξαρτάται από τη γενικότερη προσέγγιση της όσον αφορά την διαχείριση της τεχνολογίας. Οι στρατηγικές αυτές ταξινομούνται ως εξής:

- **Επιθετική στρατηγική.** Αναπτύσσεται από εταιρείες που ήδη βρίσκονται σε διεθνή τεχνολογική πρωτοπορία και ενδιαφέρονται να τη διατηρήσουν ή από εταιρείες που επενδύουν στη μακροχρόνια δέσμευση τους να είναι τεχνολογικά πρωτοπόρες. Για να ακολουθήσει μια επιχείρηση επιθετική στρατηγική θα πρέπει να αναπτύξει σημαντική ερευνητική δραστηριότητα και να ενεργοποιήσει όλα τα μέσα, που έχει στη διάθεση, της για αποτελεσματική τεχνολογική διαχείριση. Μεγάλο πλεονέκτημα της επιθετικής στρατηγικής

είναι ότι δίνει ένα προβάδισμα στην εταιρεία που την ασκεί και της εξασφαλίζει τα μονοπωλιακά κέρδη που συνεπάγονται από την είσοδο στην αρχή του κύκλου προϊόντος. Αντίθετα, ισχυρό μειονέκτημα της είναι το υψηλό κόστος και ο αυξημένος κίνδυνος λάθους στις επιχειρηματικές αποφάσεις, εφόσον η επιχείρηση επιλέγει να εισέρχεται συνεχώς σε νέες αγορές. Συνήθως επιθετική στρατηγική ακολουθούν οι εταιρείες που βρίσκονται σε ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό ή μικρές εταιρείες που εξαρτούν την ύπαρξή τους στην πρωτοποριακή τους τεχνογνωσία.

- **Αμυντική στρατηγική.** Με αυτή τη στρατηγική οι εταιρείες δεν επενδύουν στη σταθερή τεχνολογική πρωτοπορία τους αλλά αποδίδουν πρωτεύουσα σημασία στην ενημέρωσή τους πάνω στις τεχνολογικές επιλογές των ανταγωνιστών τους, τους οποίους και ακολουθούν. Πηγές πληροφόρησης αυτών των εταιρειών αποτελούν οι προμηθευτές τους, οι πελάτες τους καθώς και ερευνητικά κέντρα που επιλέγουν να ανοίγουν σε χώρες που δεν τους είναι απαραίτητες για την έρευνα τους, αλλά για να παρακολουθούν τις εξελίξεις στις τοπικές αγορές. Συνέπεια της αμυντικής στρατηγικής μπορεί να αποτελέσει το μικρό περιθώριο κέρδους αλλά και οι μεγάλες καθυστερήσεις που μπορούν να προκύψουν και να θέσουν την επιχείρηση εκτός αγοράς. Από την άλλη πλευρά, σημαντικό πλεονέκτημα αυτής αποτελεί το χαμηλότερο κόστος και οι μικρότεροι κίνδυνοι από την επιθετική στρατηγική.
- **Μιμητική στρατηγική.** Ακολουθείται από επιχειρήσεις που δεν έχουν τις εσωτερικές ικανότητες, τα μέσα ή το τεχνολογικό δυναμικό να ακολουθήσουν τις παραπάνω δύο στρατηγικές. Η επιχείρηση που ακολουθεί μιμητική στρατηγική εισάγει την τεχνολογική αλλαγή με σημαντική υστέρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και συνήθως το κάνει όταν αισθανθεί ότι απειλείται. Τέτοια στρατηγική ακολουθούν εταιρείες που αισθάνονται ότι κάποιος θεσμοθετημένος προστατευτισμός τους επιτρέπει να διατηρήσουν την κερδοφορία τους χωρίς να χρειαστεί να επενδύουν στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Βέβαια, η μιμητική στρατηγική ενέχει κινδύνους καθώς, ενδέχεται, κάποιες τεχνολογίες να είναι κατοχυρωμένες με δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και να είναι αδύνατη η μίμηση τους. Μιμητική στρατηγική ακολουθούν επιχειρήσεις στις νεοεκβιομηχανιζόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες.

- **Εξαρτημένη στρατηγική.** Εμφανίζεται στις περιπτώσεις όπου μια εταιρεία συνδέει άμεσα την τεχνολογική της εξέλιξη με τη παροχή τεχνολογίας από κάποια άλλη. Τέτοιας μορφής στρατηγική επιβάλλεται πολλές φορές σε πακέτα πώλησης τεχνολογίας, όπου ο αγοραστής δεσμεύεται να μην προωθήσει ο ίδιος την τεχνολογία που αγόρασε, με αποτέλεσμα να είναι αναγκασμένος να αγοράσει και τις επόμενες γενιές τεχνολογίας, όταν αναπτυχθούν.
- **Παραδοσιακή στρατηγική.** Εμφανίζεται σε εταιρείες για τις οποίες οι ανταγωνιστικές πιέσεις είναι πολύ περιορισμένες, κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες. Σε αυτή την περίπτωση η βελτίωση της ποιότητας και η ανανέωση των προϊόντων δεν είναι μέσα στα πρότυπα που απαιτούν οι πελάτες και οι καταναλωτές.

Εφόσον μια εταιρεία επιλέξει να ακολουθήσει μια από τις παραπάνω τεχνολογικές στρατηγικές, έχει ορισμένες εναλλακτικές δυνατότητες να υλοποιήσει τη στρατηγική της, ανάλογα με τα μέσα που διαθέτει και τους μακροπρόθεσμους στόχους για τη διατήρηση της ανεξαρτησίας της. Οι επιλογές αυτές αφορούν πέντε διαστάσεις:

- **Διαφοροποίηση της παραγωγής ή συγκέντρωση σε μια ομάδα προϊόντων.** Η διαφοροποίηση απαιτεί μεγαλύτερους πόρους και για αυτό οι μικρότερες επιχειρήσεις τείνουν να ειδικευτούν σε μικρότερη γκάμα παραγωγής, όπου μπορούν να αναπτύξουν τεχνολογικές ικανότητες. Ωστόσο, συχνά, μικρές εταιρείες αναγκάζονται να διαφοροποιούν την παραγωγή τους, προκειμένου να εξασφαλίσουν κάποιες παραγγελίες, με αποτέλεσμα να μην είναι σε θέση να εξειδικευτούν αρκετά.
- **Η επιλογή κάθετης ή οριζόντιας επέκτασης.** Οριζόντια επέκταση σημαίνει εμπάθυνση στην ίδια τεχνολογία πυρήνα, ενώ η καθετοποίηση απαιτεί και την απόκτηση νέας γνώσης μέσα στην εταιρεία.
- **Η εξυπηρέτηση μαζικών ή ειδικευμένων αγορών.** Η εξυπηρέτηση ειδικευμένων αγορών απαιτεί πιο εξειδικευμένες γνώσεις, τις οποίες η εταιρεία πρέπει να αναπτύσσει και να ανανεώνει.

- **Στόχοι παγκοσμιοποίησης ή επιλογή περιορισμού σε τοπικές αγορές.** Η παγκοσμιοποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αξιοποιήσει καλύτερα τις πληροφορίες που μπορεί να αποκτήσει από το εξωτερικό περιβάλλον. Ακόμα δίνει μια επιλογή στην επιχείρηση που θα την ακολουθήσει να εκμεταλλευτεί σε διεθνές επίπεδο τις οικονομίες κλίμακας που απαιτούνται για την απόσβεση της επιθετικής στρατηγικής. Αντίθετα, η παγκοσμιοποίηση κάνει πιο ευάλωτη την επιχείρηση στον ανταγωνισμό, από ότι αν περιοριστεί σε μια τοπική αγορά.
- Τέλος, επιχειρήσεις που έχουν χρηματοδοτική ευχέρεια μπορούν να επιλέξουν να αναπτύξουν τεχνολογία με εξαγορά ολόκληρων επιχειρήσεων, αντί να επιδιώξουν ενδογενή ανάπτυξη. Σε γενικές γραμμές οι συνεργασίες επιτρέπουν σε μια εταιρεία να εκμεταλλευτεί τις δικές της δυνάμεις σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές δυνατότητες πιθανών συνεργατών, ώστε να μειώσει τους κινδύνους που συνεπάγεται η μεμονωμένη ανάληψη του συνόλου μιας νέας δραστηριότητας.

4.7 Συμπεράσματα

Η τεχνολογία είναι η μηχανή της ανάπτυξης. Οι οικονομίες, στις μέρες μας, είναι στη φάση της μετάβασης από την βιομηχανική περίοδο στη μετά-βιομηχανική περίοδο, αυξάνοντας την εξάρτηση τους στη παραγωγή, τη διανομή και τη χρήση της γνώσης και των πληροφοριών. Η τεχνολογία είναι η κύρια δύναμη και «οδηγός» της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Καινοτομίες βασισμένες σε σύγχρονες πληροφορίες και σε τεχνολογίες επικοινωνιών συντελούν στην δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών και αλλάζουν τη δομή των οικονομιών παγκόσμια.

Η ταχεία ανάπτυξη και διάχυση της τεχνολογίας, μαζί με το ταυτόχρονο άνοιγμα των εμπορικών συνόρων και τις διεθνείς επενδύσεις και κινήσεις κεφαλαίων ενοποιούν τις εθνικές οικονομίες και μεταλλάσσουν τη φύση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Η πίεση που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση αυξάνει τις επενδύσεις, η καινοτομία και η οικονομική αποδοτικότητα επιταχύνουν τη διεθνή διάχυση της τεχνολογίας και

οδηγούν σε υψηλότερα εισοδήματα και υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Στις μεγάλες επιχειρήσεις η δημιουργία καινοτομικής και τεχνολογικής κουλτούρας έχει πάρει τη μορφή πολλών κινήτρων για το προσωπικό που επιβραβεύεται όταν προτείνει νέες ιδέες.

Η παγκοσμιοποίηση αυξάνει τη πίεση για την προσαρμογή και αναδόμηση των οικονομιών. Η πίεση αυτή επηρεάζει περισσότερο τους ανειδίκευτους εργάτες αλλά και τις επιχειρήσεις και βιομηχανίες που είναι ευάλωτες στο διεθνή ανταγωνισμό. Τα μεγαλύτερα κέρδη, για τις οικονομίες και για τις κοινωνίες στην εποχή μας, θα πάνε στις καινοτόμες επιχειρήσεις οι οποίες αντιλαμβάνομενες τις νέες ευκαιρίες που τους προσφέρει το παγκόσμιο περιβάλλον θα αναπτύξουν και θα υλοποιήσουν κατάλληλες στρατηγικές εκμετάλλευσης αυτών. Η ευελιξία, η προσαρμοστικότητα είναι κρίσιμα στοιχεία στο δρόμο για την επιτυχία και τη κερδοφορία.

Καμία επιχείρηση και κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αγνοήσει την τεχνολογία πληροφοριών στις μέρες μας. Κάνοντας το αυτό, σημαίνει ότι αγνοεί σημαντικούς παράγοντες που οδηγούν στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, στην επέκταση των αγορών, στην αύξηση της κερδοφορίας. Οι επιχειρήσεις που συνδυάζουν αποτελεσματικά την τεχνολογία πληροφοριών με την επιχειρηματική τους στρατηγική είναι αυτές που έχουν και τις μεγαλύτερες πιθανότητες να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν και να αυξήσουν τις εργασίες τους.

Στη Κοινωνία των Πληροφοριών, η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα βασίζονται στη αφομοίωση και χρήση των νέων τεχνολογιών καθώς και στη καινοτομικότητα. Οι καινοτόμοι είναι αυτοί που καταλήγουν κερδισμένοι στο «πόλεμο» του ανταγωνισμού. Οι επιχειρήσεις που αποτελεσματικά χρησιμοποιούν την τεχνολογία και τα εργαλεία που αυτή παρέχει, θα είναι αυτές που θα κερδίσουν τα περισσότερα.

Σε κάθε κλάδο, οι κυρίαρχοι ανταγωνιστές είναι αυτοί που καινοτομούν. Το παγκόσμιο περιβάλλον στο οποίο κινούνται οι σημερινές επιχειρήσεις αλλάζει ραγδαία και πολλές από αυτές που σήμερα θεωρούνται ηγέτιδες του κλάδου τους μπορεί, σε μικρό χρονικό διάστημα, να παραδώσουν τη σκυτάλη σε άλλες, οι οποίες έχουν καλύτερες ιδέες και μπορούν να τις κάνουν, αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα πραγματικότητα.

Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να είναι συνεχώς καινοτομικές. Μια πρόσφατη έρευνα που αφορούσε σε στελέχη επιχειρήσεων κατέδειξε ότι μια σημαντική πλειοψηφία αυτών ανησυχούν ότι οι επιχειρήσεις που εργάζονται χάνουν σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης λόγω του ότι δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν αποτελεσματικά και σε διάρκεια χρόνου τις καινούργιες τεχνολογίες. Ακολούθως, μια έρευνα σε 700 εταιρείες από τον Arthur D. Little έδειξε ότι το 85% των ανώτατων στελεχών είναι προβληματισμένοι με την ικανότητα των επιχειρήσεων τους να διαχειριστούν την καινοτομία. Ακόμα και επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί ως καινοτομικές επιχειρήσεις, όπως η 3M, η Procter & Gamble, έχουν τύχει και αυτές σε περιόδους όπου ο ρυθμός εισαγωγής νέων καινοτομικών προϊόντων στην αγορά ήταν πολύ μικρός.

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί, ότι η αληθινή πρόκληση για τις επιχειρήσεις δεν είναι η καινοτομία αυτή καθαυτή αλλά κατά πόσο η καινοτομία θα είναι διαρκής (sustained innovation) και θα προσδίδει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, θα αναλυθεί η περίπτωση της Dell η οποία αποτέλεσε υπόδειγμα επιχείρησης που προωθεί την καινοτομία και είναι πρωτοπόρος στο κλάδο της πληροφορικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Επιλεγμένη βιβλιογραφία 4^ο κεφαλαίου

- Berman S.J, Hagan Jeff, “**How technology-driven business strategy can spur innovation and growth**”, Strategy and Leadership, Vol 34, No 2, 2006
- Burgelman R.A, “**Designs for Corporate Entrepreneurship**”, California Management Review, 1984, p 154-166
- Cahill E. and Gavigan J., 1997, “**Overview of Recent European and non-European National Technology Foresight Studies**”, EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE JRC, Institute for Prospective Technological Studies (Seville), EUR 17301 EN, από το δικτυακό τόπο <http://www.jrc.es/cfapp/reports/list.cfm>
- Chandler Alfred D Jr, “**Strategy and Structure- Chapters in the History of the Industrial Enterprise**”, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962
- Christensen C.M., “**The Innovator’s Dilemma**”, Boston HBS Press, 1997
- Cook J S, Cook L., “**Achieving Competitive Advantage of Advanced Manufacturing Technology**”, Benchmarking for Quality Management & Technology, MCB University Press, 1994
- Cooper Juett R., “**A multidimensional approach to the adoption of innovation**”, Management Decision, MCB University Press, 1998
- Dahlgaard J., Martensen A., “**Strategy and Planning for Innovation Management-supported by creative and learning organizations**”, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16, No 9, 1999
- Dankbaar B., Canell W., “**Technology Management and Public Policy in the European Union**”, Office for Official Publications of the European Communities and Oxford University Press, 1996
- Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L. (επιμ.), “**Technical Change and Economic Theory**”, Pinter Publishers, London and New York, 1988
- Dougherty D., Hardy C., “**Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems**”, Academy of management, 1996, p 1120-1163

- Drucker P., “**Innovation and Entrepreneurship**”, Heinemann, London, 1985
- Edquist Charles (επίμ.), 1997, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter, London
- Freedman D.H., “**Through the looking glass**”, The state of Small Business Inc, May 21, 1996
- Freeman C., “**The Economics of Hope: essays on technical change, economic growth and the environment**”, Pinter Publishers, London and New York, 1992
- Galbraith J. R., “ **Designing the Innovative Organization**”, Organizational Dynamics, 1982, p 5-25
- Guth W.D, Ginsberg A., “**Corporate Entrepreneurship**”, Strategic Management Journal, 1990
- Hamel G., “**Leading the revolution**”, Boston: Harvard Business School Press, 2000
- Harrison J.S., Hall E.H, “**Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications**”, Academy of Management Journal 1993, p1026-1051
- Hauser J.R., “**The House of Quality**”, Harvard Business Review, 1988, p 63-73
- Hickman C., “**Incubating Innovation**”, Journal of Business Strategy, 2002, p-14-18
- Huston L., “**Mining the periphery for new products**”, Long Range Planning, 2004
- JRC-IPTS (Gavigan James and Scapolo Fabiana), PREST (Keenan Michael and Miles Ian), CM International (Fahri Francois and Lecoq Dennis) and Sviluppo Italia (Capriati Michele and Di Bartolomeo Teresa) (επίμ.), 2001, **A Practical Guide to Regional Foresight**, Foren Network, European Commission Research Directorate General, STRATA Programme, EUR 20128 EN, από το δικτυακό τόπο από το δικτυακό τόπο <http://www.jrc.es/cfapp/reports/list.cfm>

- Martins E.C, Terblanche F., **“Building organizational cultural that stimulates creativity and innovation”**, European Journal of Innovation Management, Volume 6, Number 1, 2003
- Pavitt K., **“Sectoral patterns of technological change: Towards a taxonomy and a theory”**, Research Policy, p 343-373, 1984
- Porter M., **“Strategy and the Internet”**, Harvard Business Review, 2001, p 63-78
- Rogers E.M., **“Diffusion of Innovations”**, New York: The Free Press, 1995
- Rosenkopf L., **“Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the optical disk industry”**, Strategic Management Journal, 2001
- Sorensen J.B., Stuart T.E., **“Aging, Obsolescence and Organizational Innovation”**, Administrative Science Quarterly, 2000, p 81-112
- Von Hippel E., **“The Sources of Innovation”**, Oxford University Press, 1988
- Wheelen T., Hunger J. D., **“Concepts in strategic management and business policy”**, tenth edition Prentice Hall, 2005
- Wonglimpiyarat Farunee, **“The use of strategies in managing technological innovation”**, European Journal of Innovation Management, Volume 7, Number 3, 2004
- Zahra Shaker-Sisodia, **“Exploiting the dynamic links between competitive and technology strategies”**, European Management Journal, 1999, p 188-203
- Αγραφιώτης Δ., **«Επιστήμη, Τεχνολογία, Κοινωνία»**, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000
- ΓΓΕΤ, **«Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα»**, 2002
- Καρβούνης Σ., **«Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας»**, Σταμούλης, Αθήνα, 1995
- Λαγοδήμος Α., Δερβιτσιώτης Κ., **«Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων»**, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2007
- Ξανθάκης Μ., Τσιπούρη Λ., **«Διαχείριση Τεχνολογίας και Venture Capital»**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ Dell

5.1 Εισαγωγή

Η επιχείρηση με την επωνυμία Dell Computer είναι από τις πρωτοπόρους επιχειρήσεις στο κλάδο των υπολογιστών και στον ευρύτερο κλάδο της πληροφορικής. Στην διάρκεια της λειτουργίας της, εδώ και 23 χρόνια, αποτέλεσε και αποτελεί σημαντικό οικονομικό και καινοτομικό παράγοντα. Ήταν και για κάποιους άλλους παραμένει μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εταιρείες του κλάδου. Έχει καταφέρει να επιβιώσει από πολλές κρίσεις της αγοράς που δραστηριοποιείται και όχι μόνο βγήκε αλώβητη αλλά κατάφερε να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και κατά κάποιο τρόπο να «διδάξει» στους ανταγωνιστές της τρόπους και στρατηγικές διοίκησης και προσαρμογής σε κάθε τι νέο που αλλάζει τη μορφή της αγοράς που δραστηριοποιείται.

Οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια αυτής της εργασίας τέθηκαν σε εφαρμογή, οι περισσότερες, από τη διοίκηση της Dell. Σε αυτό το σημείο θα παρατεθούν περιληπτικά οι σημαντικότερες στρατηγικές που εφάρμοσε η Dell και που έκαναν τη διαφορά στο κλάδο της.

Η διοίκηση της Dell, και ειδικότερα ο ιδιοκτήτης της Michael Dell, προσπαθεί πάντα να βρίσκεται η επιχείρηση του μπροστά από τους ανταγωνιστές και προσπαθεί να ανακαλύπτει οτιδήποτε θα κάνει τη Dell να ξεφύγει από τον ανταγωνισμό.

Γενικότερα οι στρατηγικές στις οποίες βασίστηκε η Dell διαχρονικά είναι οι εξής:

§ Εστίαση σε μεγάλους πελάτες. Στην αρχή της λειτουργίας της εταιρείας συναρμολογούσε υπολογιστές και τους πωλούσε κατευθείαν στους τελικούς χρήστες. Μετά από διάφορα προβλήματα όπως έλλειψη ρευστού και υλικών πόρων ο Dell εισήγαγε το τμήμα πωλήσεων για μεγάλους πελάτες (κυβερνητικούς οργανισμούς, μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις).

§ Άμεσες πωλήσεις. Η Dell δεν χρησιμοποιεί μεσάζοντες και λιανοπωλητές. Η σχέση της με τους πελάτες της είναι άμεση. Ο πελάτης παίρνει αυτό που

παραγγέλλει απευθείας από τη Dell, είτε μέσω του Διαδικτύου και του δικτύου διανομής της Dell είτε από τα ίδια τα καταστήματα της Dell. Έτσι, η Dell αντιλαμβάνεται άμεσα τις αλλαγές στις τάσεις των πωλήσεων και αντιδρά άμεσα σε οποιοδήποτε πρόβλημα εμφανιστεί.

- § **Συνεργασία με προμηθευτές.** Η Dell έχει στενή και μακροπρόθεσμη συνεργασία με τους προμηθευτές των συστατικών μερών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Η Dell μπορεί ανά πάσα στιγμή να προμηθευτεί διάφορα συστατικά μέρη και να έχει στη διάθεση της τους μηχανικούς των προμηθευτών της.
- § **Χρησιμοποίηση όλων των πληροφοριών για πρόβλεψη των αναγκών των καταναλωτών.** Συγκεκριμένα, αποστολή της Dell είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών για υψηλή ποιότητα, άψογο service και υποστήριξη. Η Dell διαχωρίζει τους πελάτες της και δημιουργεί τμήματα ειδικά στο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κάθε ομάδας πελατών. Έτσι κάθε τμήμα αποκτά εξειδίκευση και έχει σαφή και καθορισμένο στόχο.
- § **Μείωση του κόστους.** Η Dell αποτελεί ηγέτιδα κόστους στο κλάδο της και προσπαθεί με όλες τις παραπάνω στρατηγικές να μειώνει συνεχώς το κόστος της και να προσφέρει στους πελάτες της μικρότερες τιμές και σταθερά καλή ποιότητα.

Παρακάτω παρατίθεται μία αναλυτική παρουσίαση της Dell καθώς και όλων των στρατηγικών που εφάρμοσε κατά καιρούς για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

5.2 Το ιστορικό της Dell-DELL COMPUTERS Inc.

Πριν από δύο περίπου δεκαετίες, το 1983, ο Michael Dell σε ηλικία 21 ετών και ενώ σπούδαζε ιατρική στο πανεπιστήμιο του Τέξας ξεκίνησε μια μικρή επιχείρηση πουλώντας συστατικά ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αγόραζε μνήμη RAM και σκληρούς δίσκους της IBM από πωλητές και τα μεταπώλούσε μέσα από αγγελίες που έβαζε σε εφημερίδες και περιοδικά και σε τιμή 10% με 15% φθηνότερη από την τιμή πώλησης αυτών των προϊόντων στην αγορά. Τον Απρίλιο του 1984 είχε επιτύχει πωλήσεις 80.000\$ το μήνα. Έτσι, σταμάτησε την ιατρική σχολή και ίδρυσε μια εταιρεία, την PCs Ltd, ώστε να πουλάει συστατικά μέρη αλλά και ηλεκτρονικούς υπολογιστές με την επωνυμία PCs Limited.

Ο Dell προμηθεύταν PCs από το πλεόνασμα του αποθέματος των λιανοπωλητών σε πολύ χαμηλή τιμή, τα ενίσχυε προσθέτοντας κάρτες γραφικών, σκληρούς δίσκους και μνήμη και τα μεταπώλούσε. Η στρατηγική του αυτή του έδωσε τη δυνατότητα να πουλάει κλώνους της IBM χρησιμοποιώντας τα ίδια ή παρόμοια συστατικά μέρη με αυτά που χρησιμοποιούσε η IBM αντιγράφοντας τη λειτουργία τους και διαθέτοντας τα σε τιμή κατά 40% χαμηλότερη από αυτή της IBM κατευθείαν στους τελικούς χρήστες. Αυτή η καινοτομία είχε δύο σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με το συνηθισμένο τρόπο κατασκευής και διανομής των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Το πρώτο ήταν ότι η εταιρεία δε χρειαζόταν διανομείς και λιανοπωλητές. Αυτό είχε ως συνέπεια σημαντικά μικρότερο κόστος και, όπως είναι φυσικό, χαμηλότερη τιμή για το προϊόν. Το δεύτερο πλεονέκτημα ήταν ότι, επειδή η συναρμολόγηση λάμβανε χώρα την στιγμή που δινόταν η παραγγελία δεν απαιτούνταν η εταιρεία να έχει μεγάλα αποθέματα συστατικών μερών των υπολογιστών.

Μέχρι το 1986 η εταιρεία είχε συνεχή ανάπτυξη, η έλλειψη όμως ρευστού, ανθρώπινων και υλικών πόρων ανάγκασε τον Dell να επαναπροσδιορίσει τα επιχειρηματικά του σχέδια. Έτσι το 1987 μετονομάζει την εταιρεία του σε Dell Computer και το 1988 προσθέτει ένα νέο τμήμα πωλήσεων για να εξυπηρετεί μεγάλους πελάτες, όπως πχ κυβερνητικούς οργανισμούς. Το τμήμα αυτό αποτελεί και το κυρίαρχο κομμάτι της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια. Το 1990 η εταιρεία κατέκτησε το 2% με 3% της αγοράς. Είχε αυξήσει το προσωπικό της από 40 άτομα το 1985 σε 150 και ο στόχος της ήταν αν φτάσει στην Τρίτη θέση της αγοράς ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το 1991 η Dell κατασκευάζει τον πρώτο ηλεκτρονικό φορητό υπολογιστή ενώ το 1992 μπαίνει για πρώτη φορά στη λίστα των 500 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του περιοδικού Fortune. Για το 1992 στόχος της εταιρείας ήταν να πετύχει πωλήσεις 1 δις \$ αλλά στην πραγματικότητα πέτυχε 2 δις \$ και έτσι κατέλαβε την τέταρτη θέση στην αγορά των ΗΠΑ μετά την IBM, Apple και Compaq. Το 1993 μπαίνει στις 5 πρώτες εταιρείες κατασκευής και πώλησης υπολογιστών παγκοσμίως. Ακόμα ανοίγει υποκαταστήματα στην Ιαπωνία και στην Αυστραλία. Έτσι διεισδύει στην περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού.

Στο διάστημα 1990 – 1993 η Dell άρχισε να διανέμει τα προϊόντα της σε ορισμένα καταστήματα και αλυσίδες καταστημάτων επειδή ο Dell θεώρησε ότι το μοντέλο των άμεσων πωλήσεων δεν θα είχε τόσο γρήγορη ανάπτυξη. Όμως, τα περιθώρια κέρδους ήταν πολύ μικρά και έτσι αναγκάστηκε να αποσυρθεί από την πώληση μέσω μεσαζόντων και να επανεστιάσει στις άμεσες πωλήσεις.

Εντός του 1993 παρατηρήθηκαν νέα προβλήματα, αυτή τη φορά με τους φορητούς υπολογιστές. Κατασκευαστικά προβλήματα στη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής ανάγκασαν την εταιρεία να σταματήσει τις πωλήσεις έως ότου ανασχεδιαστούν και βελτιωθούν. Τα προβλήματα αυτά είχαν ως αποτέλεσμα το οικονομικό έτος 1994 να κλείσει για την Dell με ζημίες 36 εκατ. \$.

Λόγω του υψηλού κόστους και του μικρού περιθωρίου κέρδους η Dell δεν εστίαζε στις πωλήσεις ηλεκτρονικών υπολογιστών σε οικογένειες και μεμονωμένα άτομα. Οι πωλήσεις της όμως, μέσω του διαδικτύου το 1996 και το 1997 έδειξαν μια διαφορετική προοπτική στο μάντζεμντ της Dell. Ενώ οι συνολικές πωλήσεις της βιομηχανίας ηλεκτρονικών υπολογιστών σε μεμονωμένα άτομα μειώνονταν, οι αντίστοιχες της Dell αυξάνονταν. Καταναλωτές που αγόραζαν το δεύτερο και τον τρίτο προσωπικό τους υπολογιστή και ήθελαν ισχυρό μηχάνημα με πολλαπλές δυνατότητες, χωρίς απαραίτητα μεγάλη τεχνική υποστήριξη, προτιμούσαν την Dell. Η δυνατότητα να παραγγείλουν έναν υπολογιστή με τα στοιχεία που αυτοί ήθελαν και να τον έχουν στο σπίτι τους μέσα σε λίγες ημέρες, ήταν αυτό που κέρδιζε τους καταναλωτές. Έτσι, το 1997 η εταιρεία δημιούργησε ένα ξεχωριστό τμήμα πωλήσεων και ίδρυσε μία νέα γραμμή προϊόντων για τους ατομικούς πελάτες. Στο τέλος το 1997 η Dell είχε αποκτήσει ηγετική θέση στον κλάδο, εστιάζοντας στη

διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και στην αποδοτικότητα των άμεσων πωλήσεων και της κατασκευής των προϊόντων κατά παραγγελία. Το β Τρίμηνο του 1997 η αύξηση των πωλήσεων της Dell έφτασε στο 67%, ενώ της Compaq Computer Corporation, η οποία ήταν το νούμερο ένα μέχρι τότε ήταν μόλις το 25%.

Το 1998 αναρριχήθηκε στην τρίτη θέση της αγοράς μετά την Compaq που κατείχε την πρώτη θέση και την IBM που κατείχε τη δεύτερη θέση. Στις πωλήσεις φορητών υπολογιστών πήρε την τρίτη θέση στις ΗΠΑ και την Πέμπτη θέση παγκοσμίως. Παρά το γεγονός ότι στην Ασία η αγορά των ηλεκτρονικών υπολογιστών είχε πτώση, η Dell κατόρθωσε αν πραγματοποιήσει το 35% των συνολικών πωλήσεων της Ασίας. Στα προϊόντα υψηλού περιθωρίου κέρδους, όπως εξυπηρετητές (servers) και σταθμοί εργασίας βασισμένοι στα Windows (Windows NT- based work stations), κατείχε τη δεύτερη θέση. Τα μισά σχεδόν προϊόντα πωλούνταν στην τιμή το 1300 \$.

Στα άμεσα σχέδια της Dell ήταν και η συναρμολόγηση ηλεκτρονικών υπολογιστών με συστατικά μέρη της Intel. Και αυτό γιατί με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να μειώσει την τιμή τους σε 1200 \$. Το 1999 οι πωλήσεις της Dell μέσω Ίντερνετ ανήλθαν στα 40 εκατ. \$ ανά ημέρα. Επίσης από την ίδια χρονιά, η Dell πραγματοποιεί μεγάλο ποσοστό της τεχνικής υποστήριξης μέσω του διαδικτύου. Για το 2000, σύμφωνα με στοιχεία της IDC, η Dell είναι πρώτη τις πωλήσεις laptops, desktops και workstations και δεύτερη σε πωλήσεις servers.

Το 2001 ξεκίνησε ακόμη καλύτερα αφού η εταιρεία κατάφερε να πουλήσει περισσότερους Intel servers από οποιαδήποτε άλλη εταιρία και να ξεπεράσει ακόμη και την ανταγωνίστριά της, την Compaq, για πρώτη φορά έστω και σε επίπεδο τριμήνου. Η Dell συγκεκριμένα κατάφερε να αποκτήσει ένα ποσοστό της τάξεως του 38% στην αγορά των ΗΠΑ συγκρινόμενο με αυτό της δεύτερης Compaq το οποίο ήταν 32%. Όσον αφορά τις συνολικές πωλήσεις αυτές μειώθηκαν κατά 1,7%, ενώ οι συνολικές πωλήσεις υπολογιστών ήταν 247.500. Έτσι η εταιρεία κατάφερε να παραμείνει πρώτη σε συνολικές πωλήσεις στην Αμερική, αλλά επιπλέον να κατακτήσει την πρώτη θέση και στην παγκόσμια αγορά, εκτοπίζοντας την Compaq.

Αν και τα τελευταία 3 χρόνια η τιμή της μετοχής της Dell είχε έντονα καθοδικές τάσεις οφειλόμενες κυρίως στη μεγάλη κρίση που επήλθε στις μετοχές υψηλής τεχνολογίας, ωστόσο, ήταν έντονη η δυναμική της σε σύγκριση και με την ανταγωνίστριά της Compaq, η οποία δεν τα κατάφερε το ίδιο καλά. Έπειτα και από

την επιδείνωση του κλάδου από τα αποτελέσματα της τρομοκρατικής επίθεσης της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001, η μετοχή της Dell ανακάμπτει καλύτερα σε σχέση με τις μετοχές της Compaq, της HP αλλά και γενικότερα σε σχέση με τις εταιρίες του υπόλοιπου κλάδου.

5.3 Αποστολή της Dell

Αποστολή της Dell είναι να αποτελεί την πιο επιτυχημένη εταιρεία στον κόσμο στο να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των καταναλωτών στις περιοχές που εξυπηρετεί. Συγκεκριμένα, θέλει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των καταναλωτών για υψηλή ποιότητα, πρωτοποριακή τεχνολογία, ανταγωνιστικές τιμές, αξιοπιστία τόσο της εταιρίας όσο και των υπαλλήλων, άψογο service και υποστήριξη, οικονομική σταθερότητα, ανώτερη επιχειρησιακή κουλτούρα, ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής.

5.4 Η στρατηγική της Dell

Το 1986, ο Michael Dell αναγνώρισε τρεις στρατηγικές – κλειδιά που θα τον βοηθούσαν στην ανάπτυξη της εταιρείας του. Η πρώτη ήταν η εστίαση σε μεγάλους πελάτες, αγνοώντας τους πελάτες που θα αγόραζαν για πρώτη φορά. Η δεύτερη ήταν η προσφορά ιδιαίτερου service σε ορισμένους πελάτες της εταιρείας, έτσι ώστε να μπορέσει να τους διατηρήσει. Η τελευταία ήταν να μπορέσει να κάνει άμεσες πωλήσεις. Γρήγορα όμως διαπίστωσε ότι η στρατηγική του ήταν μονοδιάστατη. Το 1993, χρονιά που προσπάθησε να πει δυναμικά στην αγορά των φορητών υπολογιστών και να χρησιμοποιήσει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, κατέληξε με ζημιές της τάξεως των \$36 εκατ.. Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε από αυτή την καμπή της επιχείρησης ήταν ότι η απόδοση στα ίδια κεφάλαια και η ρευστότητα είναι εξίσου σημαντικές με την ανάπτυξη. Την ιδέα αυτή φρόντισε να περάσει σε όλους τους εργαζόμενους στην Dell.

Στην πορεία των ετών, νέα στοιχεία ήρθαν να εμπλουτίσουν την στρατηγική και το επιχειρηματικό μοντέλο της Dell. Μεταξύ των πιο σημαντικών είναι η ικανότητα της να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες για να προβλέπει τις ανάγκες των καταναλωτών και να βελτιώνει την αποδοτικότητα της σε όλους τους τομείς. Τα συστατικά της επιτυχίας της Dell, όπως διαμορφώθηκαν τελικά, αναλύονται στη συνέχεια:

§ Κατασκευή υπολογιστών κατά παραγγελία.

Ο πελάτης παραγγέλνει το μηχάνημα (PC, Workstations, servers) που χρειάζεται με τα χαρακτηριστικά και εξαρτήματα που εξυπηρετούν τις ανάγκες του. Οι παραγγελίες γίνονται στο κοντινότερο εργοστάσιο της περιοχής στην οποία βρίσκεται ο πελάτης. Από το 1997, η Dell άλλαξε τον τρόπο παραγωγής, με αποτέλεσμα την μείωση του χρόνου συναρμολόγησης κατά 75% και την δυνατότητα παραγωγής των διπλών ποσοτήτων από αυτές που μέχρι τότε παρήγαγε. Μια ομάδα τεχνικών υπαλλήλων συναρμολογούσε πλήρως έναν υπολογιστή σε ένα συγκεκριμένο χώρο εργασίας, σε αντίθεση με το παλαιότερο σύστημα στο οποίο προκειμένου να συναρμολογηθεί, ο υπολογιστής περνούσε από διαφορετικούς χώρους με διαφορετικούς εργάτες. Οι συναρμολογημένοι υπολογιστές ελέγχονται, «φορτώνονται» με το επιθυμητό software, συσκευάζονται και διανέμονται στους πελάτες μέσα σε πέντε με έξι εργάσιμες μέρες από την ημέρα της παραγγελίας.

Η στρατηγική άμεσων πωλήσεων έχει ως αποτέλεσμα η εταιρεία να μην είναι υποχρεωμένη να έχει αποθέματα προϊόντων και κατά συνέπεια να μην αναγκάζεται να περιμένει τους μεταπωλητές να αγοράζουν τα αποθέματα αυτά, έτσι ώστε να μπορέσει να προωθήσει τα προϊόντα της νέας γενιάς στην αγορά. Μπορεί λοιπόν η Dell να εξασφαλίσει και τεχνολογικό προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της.

§ Συνεργασία εταιρείας με προμηθευτές.

Άλλο ένα στοιχείο της στρατηγικής της Dell είναι η στενή και μακροχρόνια συνεργασία της εταιρείας με τους προμηθευτές των συστατικών μερών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την συναρμολόγηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτή η συνεργασία έχει τέσσερα βασικά πλεονεκτήματα.

Το πρώτο είναι ότι η Dell έχει τη δυνατότητα να αγοράζει επώνυμα προϊόντα, όπως επεξεργαστές, σκληρούς δίσκους, modems κ.α., τα οποία ανεβάζουν την ποιότητα και την αξία των τελικών προϊόντων της. Υψηλής ποιότητας προμηθευτές, όπως η Sony στις οθόνες, εξασφαλίζουν ότι η εταιρεία δε χρειάζεται να τις ελέγξει γιατί η πιθανότητα να έχουν κάποιο ελάττωμα είναι πολύ μικρή. Για αυτό το λόγο διατηρεί τη συνεργασία της με τους προμηθευτές όσο αυτοί διατηρούν υψηλή τεχνολογία και ποιότητα.

Το δεύτερο πλεονέκτημα είναι ότι η Dell μπορεί ανά πάσα στιγμή να προμηθευτεί διάφορα συστατικά μέρη των ηλεκτρονικών υπολογιστών ανεξάρτητα με το ποια ήταν η ζήτηση και η προσφορά την αγοράς. Τρίτο πλεονέκτημα είναι ότι η Dell έχει τη διάθεσή της τους μηχανικούς των προμηθευτών όταν ξεκινά η εμπορία ενός καινούργιου προϊόντος και έχει έτσι τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει οποιοδήποτε πρόβλημα που παρουσιάζεται σε ελάχιστο χρόνο. Τέλος, η μακροχρόνια δέσμευση της Dell με τους προμηθευτές της τη βοηθάει να έχει γρήγορη προμήθεια προϊόντων στα εργοστάσιά της στο Τέξας, στη Μαλαισία και στην Ιρλανδία και να μπορεί να ανταποκριθεί έτσι στην άμεση παράδοση της παραγγελίας στον πελάτη, όπως υπόσχεται. Αυτό βέβαια απαιτεί μια άριστη επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και των προμηθευτών όσον αφορά το καθημερινό πρόγραμμα παραγωγής.

Το σύστημα πωλήσεων με βάση την παραγγελία δίνει πλεονεκτήματα κόστους στην Dell και μειώνει το χρόνο μετάβασης από τη μία γενιά ηλεκτρονικών υπολογιστών στην άλλη. Οι εξελίξεις στην κατασκευή των PCs είναι ραγδαίες, με αποτέλεσμα η αξία των συστατικών ενός υπολογιστή να μειώνεται κατακόρυφα μέσα σε λίγους μήνες. Η Intel μειώνει τις τιμές των παλαιών επεξεργαστών της όταν βγάλει καινούργιους, δηλαδή κάθε τρεις μήνες και γενικότερα η τιμή των εξαρτημάτων υπολογιστών πέφτει κατά 1% ανά εβδομάδα.

Η Dell έχοντας χρόνο αποθήκευσης πρώτων υλών μικρότερο από 4 ημέρες, σε αντίθεση με το χρόνο αποθήκευσης των ανταγωνιστών της που είναι περίπου 80 ημέρες, μπαίνει στην αγορά ενός καινούργιου προϊόντος 69 ημέρες νωρίτερα και δεν κινδυνεύει από τις αλλαγές του προϊόντος που καθιστούν μέρος ή και όλο το απόθεμα άχρηστο.

Στο νέο εργοστάσιο της Dell στο Τέξας ο χρόνος αποθήκευσης των πρώτων υλών είναι 2 ώρες και κάθε συστατικό του υπολογιστή έχει το δικό του κωδικό, ώστε να γνωρίζουν τα ακριβή χαρακτηριστικά του κάθε υπολογιστή σε περίπτωση που κάποιος πελάτης αναφέρει κάποιο πρόβλημα.

Εντός του 2001 η Dell αυτοματοποίησε ακόμα περισσότερο τη συνεργασία της με τους προμηθευτές της, επιβάλλοντας τους τη χρήση ειδικού λογισμικού εφοδιαστικής αλυσίδας (Supply Chain Software), καταφέροντας τους πρώτους 6 μήνες χρήσης του να εξοικονομήσει 50 εκατ. \$.

§ Άμεσες Πωλήσεις

Το μοντέλο της άμεσης πώλησης είναι μια από τις πιο επιτυχημένες στρατηγικές καινοτομίες των τελευταίων 20 ετών. Παρακάμπτοντας την παραδοσιακή στρατηγική των εταιρειών να χρησιμοποιούν μεταπωλητές, η Dell είχε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της όσον αφορά την τιμή. Παράλληλα δημιούργησε στενές σχέσεις με τους πελάτες της και πέτυχε σημαντική απόδοση στα ίδια κεφάλαια σε σχέση με τη μέση απόδοση της αγοράς.

Η εταιρεία λάμβανε χιλιάδες παραγγελίες καθημερινά μέσω τηλεφώνου και fax, ενώ η καθημερινές πωλήσεις μέσω του internet έφταναν τα \$5 εκατ.. Αυτό βοήθησε την εταιρεία να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στις τάσεις των πωλήσεων και να αντιδρά άμεσα σε τυχόν προβλήματα που θα προέκυπταν στα προϊόντα της. Χαρακτηριστικό είναι ότι όταν παρουσιαζόταν ένα πρόβλημα ή κάποιο παράπονο των πελατών, η εταιρεία ενημέρωνε τους τεχνικούς της και μέσα σε λίγες ημέρες αυτό είχε διορθωθεί.

Για την ολοκλήρωση της παραγγελίας χρειάζονται από 8 έως 36 ημέρες από τη στιγμή που η παραγγελία θα γίνει δεκτή. Σε κάθε παραγγελία δίνεται ένας κωδικός και έτσι ο πελάτης μπορεί ανά πάσα στιγμή να ελέγξει σε ποιο σημείο της αλυσίδας παραγωγής βρίσκεται ο υπολογιστής και πότε θα είναι έτοιμος. Αν στη συνέχεια, υπάρξει τεχνικό πρόβλημα, για να λυθεί πιο εύκολα μπορεί ο πελάτης να πει στον τεχνικό τον κωδικό του υπολογιστή του και ο τεχνικός να διαπιστώσει από ποια κομμάτια αποτελείται ο υπολογιστής. Η Dell απασχολεί τεχνικούς που προτείνουν λύση στον πελάτη για τεχνικό πρόβλημα από το τηλέφωνο και στις 9 από τις 10 περιπτώσεις οι τεχνικοί επιτυγχάνουν να το λύσουν. Στην περίπτωση που κάποιο εξάρτημα του υπολογιστή είναι ελαττωματικό, η Dell συνεργάζεται με εταιρείες που παρέχουν service και μπορούν να λύσουν το πρόβλημα μέσα σε 24 – 48 ώρες.

§ Πελάτες της Dell

Διαχωρισμός της αγοράς με βάση τους πελάτες.

Ο πρώτος φυσικός διαχωρισμός της Dell ήταν γεωγραφικός, όπως δηλαδή αναπτυσσόταν η επιχείρηση. Κάθε περιοχή όμως χωριζόταν περαιτέρω ανάλογα με το είδος των πελατών. Έτσι η τμηματοποίηση που πραγματοποιεί η Dell της Αμερικής

υιοθετεί τις εξής κατηγορίες πελατών: Καταναλωτές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, κυβερνητικούς και εκπαιδευτικούς οργανισμούς, τοπική και πολιτειακή διοίκηση, Καναδά, Μεξικό και Λατινική Αμερική. Ο διαχωρισμός με βάση τους πελάτες οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάπτυξη, γιατί κάθε τμήμα αποκτά πιο συγκεκριμένο στόχο προς επίτευξη και τα άτομα που είναι υπεύθυνα αποκτούν μεγαλύτερη εξειδίκευση. Ο διαχωρισμός αυτός με βάση τους πελάτες δίνει επίσης τη δυνατότητα βελτίωσης της εξυπηρέτησης και του προσδιορισμού των απαιτήσεων των πελατών, όπως αυτές διαμορφώνονται με το χρόνο.

Η Dell έχει δημιουργήσει τηλεφωνικά κέντρα σε Αμερική, Ευρώπη και Ασία, μέσω των οποίων οι πελάτες μπορούν να πάρουν πληροφορίες για τα προϊόντα και να κάνουν παραγγελία, πληρώνοντας με πιστωτική κάρτα. Το 1995, η Dell άρχισε να πουλάει τα προϊόντα της και μέσω του Internet. Κάθε φορά που ένας πελάτης καλούσε για αγορά ή Service, ο αντιπρόσωπος της Dell είχε στη διάθεση του την πλήρη περιγραφή του μηχανήματος του πελάτη καθώς και το ιστορικό αγοράς του. Όλη αυτή η ροή πληροφοριών δίνει την δυνατότητα στη Dell να προβλέπει τις νέες τάσεις των καταναλωτών την στιγμή που αυτές διαμορφώνονται. Αν και τα διάφορα τμήματα λειτουργούν αυτόνομα, η πολιτική της εταιρείας είναι να υπάρχει συνεχής επικοινωνία ώστε να γίνεται ανταλλαγή γνώσεων και ικανοτήτων.

5.4.1 Η Dell Online

Το online σύστημα της Dell τέθηκε σε λειτουργία τον Ιούλιο του 1996. Το σύστημα αυτό έδωσε τη δυνατότητα στους πελάτες της να μπορούν να φτιάξουν τον υπολογιστή που θα ικανοποιεί τις ανάγκες του και ακόμα να πάρουν τεχνική βοήθεια μέσω του internet, σε 24ωρη βάση. Η δημιουργία αυτού του δικτυακού τόπου από την Dell ήταν μια μεγάλη καινοτομία και ουσιαστικά αποτέλεσε μια προέκταση των άμεσων πωλήσεων της.

Οι επισκέπτες στις ιστοσελίδες της Dell έφταναν τους 250.000 την εβδομάδα. Οι περισσότεροι από αυτούς ήταν μικρές επιχειρήσεις ή ιδιώτες. Η Dell αλλάζει τις τιμές των προϊόντων της στην ιστοσελίδα της σε καθημερινή βάση, έτσι ώστε αυτές να αντιπροσωπεύουν τις πραγματικές τιμές που επικρατούν στην αγορά. Μέσω αυτού του συστήματος μειώθηκε και το κόστος της Dell. Για παράδειγμα, κάθε τηλέφωνο

που γίνεται στην εταιρεία για την λύση τεχνικού προβλήματος διαρκεί 10 – 15 λεπτά. Αν όμως ο πελάτης έχει περάσει τα διαγνωστικά στοιχεία στην ιστοσελίδα της Dell το τηλέφωνο θα διαρκέσει λιγότερο και η Dell θα κερδίσει το 10% του χρόνου ομιλίας.

Η Dell έχει δημιουργήσει στο διαδίκτυο σελίδες μόνο για του πελάτες της που έχουν μεγάλους λογαριασμούς, οι οποίες ονομάζονται Dell Premier Pages. Σε αυτές τις σελίδες οι πελάτες της μπορούν να βρουν απόρρητα στοιχεία, ειδικές τιμές και προσφορές, χρήσιμα τηλέφωνα και e-mail, ομάδα τεχνικής υποστήριξης και πληροφορίες σχετικά με πότε η εταιρεία θα αρχίσει να πουλάει υπολογιστές της επόμενης γενιάς. Η Dell αρχικά εστίασε στους πλατινένιους της πελάτες (περισσότερες από \$10 εκατ. πωλήσεις) και μετά στους χρυσούς (πωλήσεις \$5 – 10 εκατ.). Η Dell σχεδιάζοντας αυτές τις σελίδες, ανέλυσε τη συμπεριφορά των πελατών της πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση αλλά και κατά τη διάρκεια της διαπραγματεύσεως.

Τα πλεονεκτήματα που προέκυψαν από το σχεδιασμό και τη λειτουργία των Dell Premier Pages αφορούν τόσο τους πελάτες όσο και την ίδια την εταιρεία. Μέσω αυτών των εξατομικευμένων σελίδων στο internet οι σημαντικοί πελάτες της Dell έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν παραγγελίες αποφεύγοντας τα προβλήματα που προκαλεί η συμβατική χρήση εγγράφων παραγγελιών, ενώ εκμεταλλεύονται και τα οφέλη που προσφέρει η αδιαφοροποίητη παγκόσμια τιμολογιακή πολιτική της γραμμής προϊόντων της Dell. Επίσης οι πελάτες της Dell μπορούν να παρακολουθούν το ιστορικό των παραγγελιών που έχουν πραγματοποιηθεί, όπως επίσης μπορούν να αντλούν πληροφορίες για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η ολοκλήρωση της παραγγελίας τους σε πραγματικό χρόνο. Στις αρχές του 2001, η Dell διέθετε περισσότερες από 40.000 Premier Pages παγκοσμίως.

Όσον αφορά την ίδια την εταιρεία το πλεονέκτημα που προέκυψε από τις Premier Pages είναι ότι δίνονται πολλά στοιχεία στους πελάτες online και έτσι οι πωλητές αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε θέματα πώλησης και λιγότερο σε διοικητικά θέματα όπως οι διαπραγματεύσεις της τιμής.

Το site της Dell στο διαδίκτυο περιλαμβάνει μια σειρά από σημαντικές πληροφορίες:

- § Πληροφορίες για προσφορές τόσο προς τις εταιρείες όσο και προς του εργαζομένους τους: με αυτόν τον τρόπο, η Dell ενημερώνει τον κάθε εργαζόμενο που ανήκει σε εταιρεία που απασχολεί περισσότερο από 400 άτομα ότι μπορεί να αποκτήσει ηλεκτρονικό υπολογιστή για το σπίτι του σε προνομιακή τιμή
- § Πληροφορίες για το «Dell Healthcare Alliance Program»: πρόκειται για ένα πρόγραμμα που αποτελεί συνδυασμό software και hardware. Το χρησιμοποιεί η Dell για να καλύψει τις ανάγκες των οργανισμών υγείας. Για να το επιτύχει αυτό η Dell δημιουργεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους μεγαλύτερους προμηθευτές τεχνολογίας των οργανισμών αυτών.
- § Πληροφορίες σχετικές με διευκολύνσεις που παρέχονται για την πληρωμή των προϊόντων της Dell: για παράδειγμα, για την αγορά του πρώτου υπολογιστή από έναν πελάτη, η Dell παρέχει πληρωμή με δόσεις και μάλιστα άτοκες για τους 6 πρώτους μήνες. Ακόμα, για την αγορά ενός υπολογιστή δεν χρειάζεται προκαταβολή. Επίσης, αν κάποιος θέλει, μπορεί να πληρώσει την Dell μέσω της τράπεζάς του, μεταφέροντας απλώς χρήματα από το λογαριασμό του στο λογαριασμό της Dell, χωρίς τη συμπλήρωση εγγράφων αλλά κατευθείαν από το τηλέφωνο.
- § «Dell talk» : πρόκειται για online συζήτηση, στη οποία μπορούν να συμμετέχουν πελάτες και τεχνικοί της Dell. Μέσω αυτής της συζήτησης μπορεί κάποιος να αποκτήσει πού χρήσιμες πληροφορίες.
- § «Online λεξικό»: εδώ μπορεί κάποιος να βρει τους ορισμούς όρων που αφορούν τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα τεχνολογικά και βιομηχανικά θέματα.
- § Μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων: με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν χρησιμοποιώντας προϊόντα, τεχνική υποστήριξη και λύσεις από μελέτες περιπτώσεων άλλων επιχειρήσεων.
- § «Dellkids»: πρόκειται για μια σελίδα διαμορφωμένη με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε τα παιδιά να μπορούν να μάθουν με ευχάριστο τρόπο την ιστορία της Dell, καθώς και να πάρουν πληροφορίες για υπολογιστές.

Περίπου το 67% των εσόδων της Dell βασίζεται σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις και ιδρύματα. Καθώς το internet μπαίνει όλο και πιο πολύ στην καθημερινότητα τόσο του οικογενειακού όσο και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, η Dell διευρύνει τη

χρήση του Διαδικτύου σε όλο και περισσότερες διαδικασίες της εταιρείας. Έχει πετύχει με αυτόν τον τρόπο περίπου το 50% των πωλήσεων της να γίνεται μέσω διαδικτύου, καθώς και το 50% της τεχνικής υποστήριξης και το 76% των συναλλαγών να πραγματοποιούνται online. Διαθέτοντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων, από εξυπηρετητές και αποθηκευτικά μέσα μέχρι φορητούς και προσωπικούς υπολογιστές, είναι σε θέση να βοηθήσει τον καταναλωτή να εκμεταλλευτεί το δυναμικό που κρύβει το Διαδίκτυο. Η Dell εξασφαλίζει όχι μόνο την καλύτερη δυνατή πρόσβαση, αλλά παρέχει και υπηρεσίες που βοηθούν στην κατασκευή ιστοσελίδων και γενικά υποστηρίζουν την παρουσία στο Διαδίκτυο. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του μοντέλου των άμεσων πωλήσεων με εστίαση στον πελάτη προσαρμόζονται και διευρύνονται με τη χρήση του internet σε όλο και μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, τεχνικής εξυπηρέτησης και υποστήριξης, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών της κατασκευής- συναρμολόγησης και της διανομής.

Η Dell έχει περίπου 22% μερίδιο στο 45% της αγοράς, που το συνιστούν οι τέσσερις ή οι πέντε πλουσιότερες χώρες του κόσμου, ενώ έχει μόνο 5% μερίδιο στο υπόλοιπο 55% της αγοράς. Σε αυτό το 55% της αγοράς ανήκουν μεγάλες σε πληθυσμό χώρες, όπως η Κίνα, η Βραζιλία, η Ινδία, οι οποίες αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα του Internet για την οικονομική τους ανάπτυξη και βελτιώνουν την τηλεπικοινωνιακή τους υποδομή. Επομένως, η επέκταση της Dell σε αυτές τις χώρες αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης για την εταιρεία.

5.4.2 Οι Ανταγωνιστές της Dell

Οι ανταγωνιστές της Dell στον τομέα των ηλεκτρονικών υπολογιστών, Compaq, IBM, Sun και Hewlett-Packard, προσπάθησαν να μετατοπίσουν το μοντέλο της επιχείρησής τους στην κατασκευή κατά παραγγελία, ώστε να μειώσουν το χρόνο αποθήκευσης και να επιταχύνουν την είσοδο νέων μοντέλων υπολογιστών στην αγορά. Η Compaq εφάρμοσε αυτή τη τακτική το 1997, με σκοπό να μειώσει τα κόστη κατά 10-12%. Η προσπάθεια όλων αυτών των εταιρειών συνάντησε μεγάλη δυσκολία στην αντιγραφή του μοντέλου που πρώτη η Dell εφάρμοσε, ιδιαίτερα στην «Just in time» παράδοση από τους προμηθευτές και στον από κοινού συντονισμό του προγράμματος παραγωγής τους, ώστε να είναι αυτοί που δίνουν πρώτοι τα καινούργια μηχανήματα και εξαρτήματα που βγαίνουν στην αγορά.

Όσον αφορά τη HP, από τη στιγμή που ανέλαβε την ηγεσία της η Carly Fiorina (1999), έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια για να αποκτήσει η εταιρεία και πάλι την πρωταγωνιστική της θέση, όμως τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας είναι αναμφίβολα. Επίσης, ειδικοί της αγοράς αναφέρουν ότι το κύριο πρόβλημα της HP απορρέει από την ξεπερασμένη εικόνα που παρουσιάζει η εταιρεία στην αγορά, αφού κάθε άλλο παρά καινοτόμος θεωρείται πλέον. Το πρόβλημα αυτό δεν προέρχεται τόσο από τη γραμμή προϊόντων της εταιρείας, όσο από τη λανθασμένη τοποθέτηση τους στην αγορά. Γενικότερα, η εταιρεία αδυνατεί να εκμεταλλευτεί πλήρως τα οφέλη που πηγάζουν από τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της.

Στις 5 Σεπτεμβρίου 2001 ανακοινώθηκε ότι η Hewlett-Packard και η Compaq σκόπευαν να συγχωνευθούν. Εάν αυτό το σενάριο τελικά πραγματοποιηθεί, από αυτή τη συμφωνία αξίας 25 εκατομμυρίων δολαρίων θα προκύψει η μεγαλύτερη εταιρεία του κόσμου στο χώρο των PCs, ξεπερνώντας κατά πολύ την Dell.

Ωστόσο, ο σκοπός της συγχώνευσης εστιάζεται στην αγορά των servers, των δικτύων, των αποθηκευτικών μέσων και των συμβουλευτικών υπηρεσιών, παρέχοντας με αυτό τον τρόπο ολοκληρωμένες λύσεις στις επιχειρήσεις. Η χρηματιστηριακή αγορά και βασικοί μέτοχοι της HP δεν δέχθηκαν θετικά την προοπτική αυτής της συγχώνευσης. Υπάρχουν σοβαροί ενδοιασμοί κατά πόσο η νέα εταιρεία θα καταφέρει να μειώσει τα κόστη της, προκειμένου να διατηρήσει τα μερίδια αγοράς της και τα κέρδη της στο χαμηλό (low-end) κομμάτι της αγοράς, στο οποίο η Dell θα προσπαθήσει να κυριαρχήσει. Επίσης, θα πρέπει να βρει πόρους να επενδύσει στην Έρευνα και Ανάπτυξη και στις συμβουλευτικές υπηρεσίες, προκειμένου να ανταγωνιστεί στο υψηλής προστιθέμενης αξίας (high end) τμήμα της αγοράς και την IBM. Άλλωστε το παρελθόν δείχνει ότι τέτοιου είδους συγχωνεύσεις είναι δύσκολο να επιτύχουν.

Ο ίδιος ο Michael Dell βλέπει σε αυτή τη συμφωνία μια ευκαιρία, διότι τα λειτουργικά κόστη της νέας επιχείρησης θα κυμαίνονται μεταξύ 15% και 17%, ενώ για την εταιρεία του υπολογίζεται ότι θα είναι 10%. Έχοντας πλέον έναν αντίπαλο αντί για δύο, εκτιμά ότι θα μπορέσει να μειώσει ακόμα περισσότερο τις τιμές του και να κερδίσει επιπλέον μερίδιο αγοράς.

Η IBM από την άλλη ξεκίνησε επιθετικά το 2001, ανακοινώνοντας την απόκτηση των λειτουργικών βάσεων δεδομένων της Informix Software αντί του ποσού του ενός δις

δολαρίων. Με αυτή την αγορά, η εταιρεία ενισχύει τη θέση της στην πολύ γρήγορα αναδυόμενη αγορά των βάσεων δεδομένων. Η IBM, γνωρίζοντας τα δυνατά της σημεία, έχει από καιρό αποσυρθεί από τον χώρο των PCs και έχει εστιάσει στην ανάπτυξη εταιρικών υπολογιστικών συστημάτων και στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Εκμεταλλεζόμενη μάλιστα τα ισχυρά τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης που διαθέτει, κινείται προς την ανάπτυξη εργαλείων και τεχνολογιών προστιθέμενης αξίας στα προϊόντα που βασίζονται σε επεξεργαστές της Intel και στα λειτουργικά συστήματα Windows και Linux, εγκαταλείποντας σταδιακά τις δικές της πλατφόρμες.

Από την άλλη πλευρά, η ανάπτυξη του Διαδικτύου θα δημιουργήσει όλο και μεγαλύτερες απαιτήσεις σε εξυπηρετητές, αποθηκευτικά μέσα και δικτυακές συσκευές, προϊόντα που από τη μια δεν είναι το δυνατό σημείο της Dell, αλλά που από την άλλη αφήνουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Αν και έχει μπει δυναμικά στην αγορά των servers, κάτι που κανείς δεν περίμενε, η αγορά των μέσων αποθήκευσης (storage) είναι πιο δύσκολη. Εκεί έχει μεγάλους και ισχυρούς ανταγωνιστές, όπως η IBM, η Compaq και η HP αλλά και η Sun και η EMC. Σημαντικό πλεονέκτημα της Dell στον τομέα αυτό αποτελεί το γεγονός ότι δεν είναι τόσο καλή στην ανάπτυξη λογισμικού και στο service αυτών των προϊόντων. Με τις πωλήσεις των παλιών της προϊόντων να μειώνονται συνεχώς και με τα νέα να παρέχονται από ανταγωνιστές κατά πολύ ισχυρότερους της, πολλοί αναρωτιούνται πόσο πιθανό είναι η Dell να περάσει στο περιθώριο. Δεν είναι τυχαίο ότι η μετοχή της στη Wall Street έχει μείνει στάσιμη ύστερα από χρόνια συνεχούς ανόδου.

5.5 Σύγχρονες Εξελίξεις – Προβλήματα – Προοπτικές

Το επίκεντρο του ενδιαφέροντος στο χώρο της πληροφορικής έχει μεταφερθεί από τους προσωπικούς υπολογιστές στο Internet και στη τεχνολογία που σχετίζεται με αυτό. Φυσικά, οι προσωπικοί υπολογιστές δεν παύουν να αποτελούν σημαντική αγορά με κέρδη για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ο σκληρός ανταγωνισμός όμως της περασμένης δεκαετίας μεταξύ των εταιρειών που παράγουν PCs έχει οξυνθεί, καθώς παρατηρείται μια παγκόσμια μείωση των πωλήσεων, η οποία έχει οδηγήσει σε πόλεμο τιμών και μείωση των περιθωρίων κέρδους. Για το 2001, η αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων στον κλάδο των Η/Υ ήταν 16.6%, πολύ μικρότερη συγκριτικά με το τουλάχιστον 20% που χαρακτήριζε τον κλάδο των Η/Υ για περισσότερο από μια δεκαετία.

Η τάση και στον αναπτυσσόμενο χώρο των εξυπηρετητών (servers) κινείται προς την κατασκευή και διάθεση υπολογιστικών συστημάτων με περιορισμένο μέγεθος, με μικρή κατανάλωση ενέργειας και με μικρές απαιτήσεις για διαχείριση και συντήρηση. Πρόκειται για τους επονομαζόμενους blade servers, τους οποίους εισήγαγαν στην αγορά με μεγάλη επιτυχία μικρές εταιρείες και τώρα σπεύδουν να αναπτύξουν παρόμοια συστήματα και μεγαλύτερες εταιρείες, όπως η Dell, Compaq και Hewlett-Packard. Μαζί με τους νέου τύπου servers αναπτύσσεται μια σειρά από συνοδευτικά εργαλεία λογισμικού, τα οποία μειώνουν ακόμα περισσότερο τις ανάγκες για ανθρώπινη παρέμβαση. Στον τομέα αυτό, εταιρείες με παράδοση στην καινοτομία, όπως η IBM, δείχνουν να έχουν το πρώτο λόγο. Ωστόσο γεννιούνται και προβληματισμοί μήπως οι νέοι αυτοί εξυπηρετητές ακολουθήσουν την πορεία των οικιακών υπολογιστών, αφήνοντας στους κατασκευαστές μικρά περιθώρια κέρδους και σε αυτή την αγορά.

Το Internet έχει εισβάλλει για τα καλά στην καθημερινότητα της σύγχρονης ζωής, οι καταναλωτές επιζητούν πρόσβαση στο Διαδίκτυο και ένας γρήγορος υπολογιστής με δίσκο μεγάλης χωρητικότητας και εξειδικευμένο λογισμικό φαίνεται σπατάλη χρημάτων, όταν η μόνη ανάγκη είναι να παραγγείλουν κάτι μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου ή να κατεβάσουν μουσικά αρχεία MP3. Οι εταιρείες εστιάζουν πλέον σε ότι έχει σχέση με την πρόσβαση στο Διαδίκτυο και προσπαθούν να προμηθεύσουν τους καταναλωτές με ολοκληρωμένες λύσεις hardware. Η εποχή των εταιρειών ενός προϊόντος έχει δώσει την θέση της στην εποχή των ολοκληρωμένων «πακέτων», που προσφέρουν στον καταναλωτή πολλαπλές δυνατότητες καθώς και υπηρεσίες μετά την πώληση.

Ο ανταγωνισμός των εταιρειών έχει μεταφερθεί από την ταχύτητα του επεξεργαστή και τη χωρητικότητα του σκληρού δίσκου στο χαμηλό κόστος, στα πολυμέσα, στην πρόσβαση στο Διαδίκτυο και στη δυνατότητα ασύρματης λειτουργίας. Αλλά και οι ανταγωνιστές δεν είναι πια οι ίδιοι. Πριν από μερικά χρόνια, οι εταιρείες κατασκευής υπολογιστών δεν θα ήταν έτοιμες να αντιμετωπίσουν ανταγωνιστές από τόσο διαφορετικού χώρους, όπως των videogames, της ασύρματης επικοινωνίας ή ακόμη και των εκδόσεων. Οι αλλαγές όμως των τελευταίων ετών και η στροφή των

εταιρειών αυτών στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών διατηρούν τις εταιρείες αυτές μέσα στο «παιχνίδι».

Οι πωλήσεις προσωπικών υπολογιστών παρουσιάζουν μια καμπή, αλλά υπάρχουν ακόμη πολλές προοπτικές. Στις Ηνωμένες Πολιτείες 50 εκατ. σπίτια δεν έχουν PC, ενώ αγορές όπως η Ασία και η Λατινική Αμερική έχουν σήμερα πιο γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης από την Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Ποιες όμως εταιρείες είναι αυτές που θα ευημερούν στο χώρο και ποιες θα περάσουν στο περιθώριο; Τα σενάρια είναι πολλά, αλλά κανείς δεν μπορεί να προβλέψει ποιος θα καταφέρει να ξεπεράσει αυτό το σημείο καμπής και να προχωρήσει στη νέα ανάπτυξη.

Μέσα, λοιπόν, σε ένα περιβάλλον όπου παρατηρείται παγκόσμια οικονομική αστάθεια και συνολική πτώση στη ζήτηση στο κλάδο των Η/Υ, η Dell συνεχίζει να διατηρεί μια αξιόλογη πορεία. Σύμφωνα με στοιχεία από το Nasdaq, η αύξηση των πωλήσεων της Dell ήταν τετραπλάσια σε σχέση με το μέσο όρο πωλήσεων του κλάδου το τελευταίο τρίμηνο του 2000. Όπως παρατηρεί και ο Michael Dell, «η απόδοση της εταιρείας μας τη διακρίνει καθαρά από τις υπόλοιπες εταιρείες Η/Υ, δεδομένης της πραγματικότητας στην παγκόσμια οικονομία και στην αγορά των Η/Υ. Η προτίμηση των πελατών μας, για την άμεση σχέση με την εταιρεία μας, θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και η ηγεσία κόστους μας θα συνεχίσει να επεκτείνεται, άσχετα από το οικονομικό περιβάλλον».

Η αφοσίωση των υπαλλήλων της Dell στην εταιρεία και στον ίδιο τον Dell είναι πολύ μεγάλη και σε αυτό δεν συμβάλλει μόνο η κουλτούρα της εταιρείας αλλά και η διαδικασία πρόσληψης που ακολουθείται. Φιλόδοξα άτομα με μεγάλο εγωισμό δεν προσλαμβάνονται. Ο ίδιος ο Dell είναι κατά της ιεραρχίας και θέλει να μη θεωρείται κανείς πιο σημαντικός από την εταιρεία και την παραγωγή. Προτιμώνται άτομα χαμηλών τόνων που θα αφομοιωθούν γρήγορα και δεν θα καθυστερήσουν την εταιρεία.

Βασισμένη στον πυρήνα της παραγωγής της και μόνο, η Dell το 2000 είχε συνολικά έσοδα της τάξεως των 32 εκατομμυρίων δολαρίων, τη στιγμή που η IBM είχε έσοδα 88.4 εκατομμύρια δολάρια. Το βασικό όπλο που διαθέτει απέναντι σε κάθε νέα

πρόκληση είναι η διοίκηση. Οι ικανότητες της διοίκησης της δίνουν τη δυνατότητα να κινείται γρήγορα και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις. Επίσης, η Dell παραμένει ηγέτης κόστους στην αγορά, διατηρώντας τις τιμές χαμηλές προκειμένου να αυξήσει την αξία που αισθάνονται οι πελάτες ότι αποκομίζουν από την αγορά συστημάτων H/Y και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, ενώ παράλληλα αυξάνει την πίεση προς τους ανταγωνιστές της. Παρ' όλη την ανάπτυξη, η Dell έχει μείνει εστιασμένη στην παραγωγή και με τους στόχους της να διέπουν και τον τελευταίο υπάλληλο δίνει την εντύπωση ότι αποτελεί το μοντέλο της εταιρείας του μέλλοντος.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματά της είναι ότι έχει αυτογνωσία. Ξέρει ποιες είναι οι δυνατότητές της και πώς πρέπει να κινηθεί για να έχει κέρδος. Επειδή μειονεκτεί στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ξέρει ότι αν περιμένει οι νέες αυτές τεχνολογίες να πέσουν στην τιμή, ώστε να μπορεί να τις χρησιμοποιήσει στα προϊόντα τότε θα έχει πάλι το πάνω χέρι στην αγορά, αφού το μοντέλο πωλήσεων εγγυάται ένα μεγάλο μερίδιο αγοράς.

Το τελευταίο διάστημα όμως, η Dell έκανε φανερή την πρόθεσή της να αναπτύξει και αυτή πρωτοποριακή τεχνολογία και να επεκτείνει την γραμμή των προϊόντων της. Σήμερα, η εταιρεία διαθέτει στους πελάτες της servers, notebooks, computers, desktop computers, ultra portable computers, καθώς και εταιρικά συστήματα και υπηρεσίες. Μάλιστα, το Σεπτέμβριο του 2000 η Dell και η Toshiba Corporation ανακοίνωσαν μια στρατηγική συμμαχία (αξίας 5 δις. δολαρίων για 3 χρόνια), που σκοπό έχει την ανάπτυξη της τεχνολογίας σε υπάρχουσες και αναδυόμενες αγορές, καθώς και την προσφορά τεχνολογικά ανώτερων προϊόντων στους πελάτες τους. Επίσης, το Μάρτιο του 2001, η Dell και η Samsung Electronics ανακοίνωσαν μια στρατηγική συμμαχία (αξίας 16 δις. δολαρίων), η οποία περιλαμβάνει την προμήθεια συστατικών μερών για την κατασκευή υπολογιστών (π.χ. μνήμη, Disk drivers κ.λπ.) από την πλευρά της Samsung, καθώς και συνεργασία σε θέματα τεχνολογίας και Έρευνας και Ανάπτυξης. Μάλιστα ο Michael Dell εξετάζει την επέκταση της συνεργασίας της εταιρείας του με τη φινλανδική εταιρεία κατασκευής τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού Nokia στο χώρο των ασύρματων δικτύων.

Από την άλλη πλευρά, προκειμένου να έρθει ίσως πιο κοντά σε αυτό που θέλει η επιχείρηση-πελάτης, η Dell άρχισε να ενσωματώνει το νέο λειτουργικό σύστημα Linux στους εξυπηρετητές (servers) της.

Ακόμα, επεκτείνει και τις υπηρεσίες που προσφέρει στους πελάτες της, μεγάλους ή και μικρούς (μάρκετινγκ, πωλήσεις, υποστήριξη, χρηματοοικονομικά, στρατηγικές επενδύσεις κ.λπ.). Επίσης, ο δικτυακός τόπος www.DellEWorks.com παρέχει σε μικρές επιχειρήσεις τη δυνατότητα να εδραιώσουν την παρουσία τους στο Internet, προσφέροντας τους υπηρεσίες, όπως direct mail, δημόσιες σχέσεις, πρόσληψη προσωπικού, εκπαίδευση και έρευνα αγοράς. Ωστόσο, υπάρχουν και αυτοί που ισχυρίζονται ότι, παρά την αδιαμφισβήτητη επιτυχία της, τα τελευταία χρόνια ο μύθος της Dell έχει αρχίσει να ξεθωιάζει. Η ανάπτυξή της πέφτει συνεχώς από 59% το 1998 σε 48% το 1999 και 39% το 2000. Το 2000, οι πωλήσεις έφτασαν τα 31,9 δισ. δολάρια σε σχέση με 25,3 δισ. δολάρια τον προηγούμενο χρόνο, δηλαδή σημείωσαν αύξηση της τάξεως του 26%. Τα κέρδη έφτασαν το 2,3 δισ. δολάρια ή 84 σεντς ανά μετοχή, συγκρινόμενα με 1,9 δισ. δολάρια ή 68 σεντς ανά μετοχή το 1999. Οι προβλέψεις των αναλυτών ήταν 85 σεντς ανά μετοχή.

Εκεί που η μετοχή της είχε τις πιο θεαματικές αποδόσεις μέσος όρος 97% τη δεκαετία του '90, εφέτος τα πράγματα δεν είναι τόσο ρόδινα. Μέσα στο 2000 η αξία της μετοχής της μειώθηκε κατά 23%. Για το τρίμηνο που έληξε τον περασμένο Ιούλιο η άνοδος των πωλήσεών της απλώς συμβάδισε με τον μέσο όρο του κλάδου (12%). Η αύξηση των εσόδων της κατά 25% ήταν χαμηλότερη από τις προβλέψεις της ίδιας της εταιρείας αλλά και των αναλυτών. Ήταν η τρίτη συνεχόμενη φορά που οι προβλέψεις έπεφταν έξω.

Η Dell το Φεβρουάριο του 2001 ανακοίνωσε την απόλυση περίπου 1.700 εργαζομένων πλήρους απασχόλησης, κυρίως στη διοικητική λειτουργία, στο μάρκετινγκ και στη λειτουργία της προϊοντικής υποστήριξης στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Τέξας. Οι κινήσεις αυτές -που θα επέφεραν μείωση στο κόστος κατά 8 – 10% ήταν μια προσπάθεια της εταιρείας να συγκρατήσει το κόστος στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο και να επικεντρώσει τις δραστηριότητές της στους πελάτες της ανά τον κόσμο. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η Dell δεν είχε πραγματοποιήσει ποτέ ξανά απολύσεις εργαζομένων κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Για να σταματήσει αυτή την πτώση στα κέρδη το Νοέμβριο του 2000 η εταιρεία αποφάσισε να επικεντρωθεί στην κατασκευή φορητών υπολογιστών, εξυπηρετητών πολυτελείας και εταιρικών αποθηκευτικών συστημάτων - προϊόντα που έχουν καλύτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με τα αντίστοιχα των προσωπικών υπολογιστών.

5.5.1 Επέκταση το 2003

Οι προσωπικοί υπολογιστές είναι αυτό που ξέρει να κάνει καλύτερα η Dell: περίπου τα μισά από τα ετήσια έσοδα της εταιρείας - που φτάνουν τα 35 δισ. δολάρια - προέρχονται από πωλήσεις επιτραπέζιων υπολογιστών και 30% από πωλήσεις φορητών υπολογιστών. Τώρα που η Dell σχεδιάζει να αυξήσει τις πωλήσεις σε 60 δισ. δολάρια, επεκτείνεται και στην παραγωγή άλλων ηλεκτρονικών συσκευών. Η Dell επιθυμεί να κατακτήσει την πρώτη θέση σε όλες τις δραστηριότητες.

5.5.2 Νέοι στόχοι

Ο στόχος της Dell είναι τώρα να εισβάλει στο σύνολο της - αξίας ενός τρισεκατομμυρίου δολαρίων - αγοράς πληροφορικής: επιτραπέζιοι υπολογιστές, servers, συσκευές αποθήκευσης και πάσης φύσεως συστήματα πληροφορικής. Ο Μάικλ Ντελ θέλει να φέρει την επιχείρησή του σε κάθε «γωνιά» της αγοράς πληροφορικής και να παράγει οτιδήποτε χρειάζεται για τη δημιουργία δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αν μπορέσει να το κάνει, θα διπλασιάσει τα έσοδά της μέσα στα επόμενα τέσσερα έως πέντε χρόνια.

Υπάρχει, όμως, ένα πρόβλημα με αυτόν τον στόχο. Η Dell θα αναγκαστεί να μεταμορφωθεί, από έναν απλό συναρμολογητή ηλεκτρονικών υπολογιστών, που δουλεύει με οριακά περιθώρια κέρδους, σε έναν ταλαντούχο καινοτόμο της πληροφορικής, που θα δουλεύει με υψηλά περιθώρια κέρδους. Όταν θα φθάσει σε πιο εξελιγμένη τεχνολογία, όπως τα δίκτυα αποθήκευσης και οι servers, η εταιρεία θα πρέπει να δαπανήσει δισεκατομμύρια δολάρια για να προσλάβει προσωπικό υποστήριξης και παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες της. Ακόμη και ο επίμονα αισιόδοξος πρόεδρος της Dell δεν είναι σίγουρος για τον τρόπο με τον οποίο θα εξελιχθεί αυτή η επίθεση της εταιρείας: «Δεν νομίζω ότι μπορούμε να πούμε πώς θα είναι αυτή η εταιρεία έπειτα από πέντε χρόνια».

Σήμερα η Dell πραγματοποιεί πωλήσεις 40 εκατομμυρίων ημερησίως μέσα από το Dell.com της. Η IBM μάλιστα σκοπεύει να σταματήσει να πουλάει τα προϊόντα της μέσα από καταστήματα (στις Ηνωμένες Πολιτείες τουλάχιστον) και να επικεντρώσει τις προσπάθειές της στο Internet. Μεγαλύτερη ικανοποίηση από αυτήν δεν πρέπει να γνώρισε ο κ. Dell.



Τέλος, μια σημαντική παράμετρος είναι ότι η Dell πλέον είναι μια μεγάλη εταιρεία και οι ρυθμοί ανάπτυξής της είναι εκ των πραγμάτων πολύ δύσκολο να διατηρηθούν στα επίπεδα του παρελθόντος.

Στο παρελθόν, πολλές φορές υπήρχε σκεπτικισμός αν και κατά πόσο μπορεί η Dell να αντεπεξέλθει σε νέες προκλήσεις και μέχρι σήμερα έχει μια πορεία που αποδεικνύει ότι μπορεί. Φυσικά τίποτα δεν κρατάει για πάντα και η μεγάλη πρόκληση είναι να μπορέσει η Dell να προβλέψει την επόμενη αλλαγή πριν από κάποια άλλη εταιρεία.

Επιλεγμένη Βιβλιογραφία 5^ο Κεφαλαίου

- Argenti J. “**Corporate Collapse: The Causes and Symptoms**”, McGraw-Hill, London, 1976.
- Grant R.M., “**Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**”, Blackwell Business, 3rd edition, 1998
- Handy C., “**The Age of Unreason**”, in Henry, J. (Ed.), Creative Management, Sage, London, 1991.
- Heenan D., “**The Downsize of Downsizing**”, The Journal of Business strategy, 1989.
- Hill C. W.L., Jones G. R. ,”**Strategic Management**”, 5th Edition, 2001.
- Hill C.W.L. & Jones G.R., “**Strategic Management: An Integrated Approach**”, Boston Houghton Mifflin Company, 5th edition, 2001
- Hitt M.A., Ireland D.R., and Hoskisson R.E, “**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**”, South-Western College Publishing, 2001 4th.
- Johnson, G., “**Rethinking Incrementalism**”, Strategic Management Journal, Vol. 9 No.1, 1988.
- Johnson G., Scholes K., Whittington Richard, ”**Exploring Corporate Strategy**”, Prentice Hall, 7th Edition, 1993
- Longenecker C. O., Simonetti J. L., Sharkey T. W., “**Why organizations fail: the view from the front-line**”, The Graduate School of Management, The University of Toledo, Toledo, Ohio, USA, 2000
- Makawatsaku Nantaporn I and Kleiner Brian H.: “**The Effect of Downsizing on Morale and Attrition**”.
- McKierman, N., “**Strategies of Growth: Maturity Recovery and Internalization**”, Routledge Series in Analytical Management, 1992 p.49.
- Rigby D., “**Moving Upward in a Downturn**”, Harvard Business Review, June 2001.
- Salvatore Dominick, “**Managerial Economics in a Global Economy**”, Thomson South Western, 5th edition, 1996
- Scherrer Philip Scott, “**Management Turnarounds: Diagnosing Business Ailments**”, 1998
- Thompson A.A. Jr. and Strickland A.J. III, “**Strategic Management: Concepts and Cases**”, Boston, McGraw-Hill Irwin, 12th edition, 2001

- Tompson J. ,Martin F., “**Strategic Management: Awareness and Change**”, 5th Edition.
- Villiers, C., “**Boiled Frog Syndrome**”, Management Today, March 1989.
- Δημητρέλης Σ., Κανελλόπουλος Γ., «**Το νέο μεγάλο στοίχημα της Dell Computers**», ΤΑ ΝΕΑ , 24/08/2002 , Σελ.: 116 Κωδικός άρθρου: A174211161
- Δρυμπέτας Ε., «**Επιχειρησιακή Στρατηγική**», Σημειώσεις παραδόσεων, , Κομοτηνή 2004.
- Κέφης Β. Ν. «**Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες**», Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος Γ., «**Στο βάθρο της πρωταθλήτριας η Dell**», ΤΑ ΝΕΑ , 04/10/2003 , Σελ.: 114 Κωδικός άρθρου: A177571142
- Λαγοδήμος, Μιχιώτης, «**Διοίκησης Παραγωγής, Σημειώσεις Παραδόσεων**», Πειραιάς Νοέμβριος 2006
- Παπαδάκης Β. «**Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**», τόμος Α΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Παπαδάκης Β. «**Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία**», τόμος Β΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Σιώμοκος, Γ.Ι., «**Στρατηγικό Μάρκετινγκ**», Εκδόσεις Σταμούλη, Τόμος Β΄, Αθήνα 1999
- Φράγκος Σπ., «**Το «χρυσό παιδί» των κομπιούτερ**», Το ΒΗΜΑ, 17/09/2000 , Σελ.: D25 Κωδικός άρθρου: B13055D251

www.dell.com, Dell Computers Official Site
www.mhhe.com/ivancevic7e, McGraw-Hill Official Site
www.infotrac-college.com, Thomson Learning Official Site
<http://tovima.dolnet.gr>, Το Βήμα της Κυριακής
<http://www.tanea.gr>, Τα Νεα

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αγραφιώτης Δ., **“Επιστήμη, Τεχνολογία, Κοινωνία”**, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000
- Γεωργόπουλος Ν., **«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»** Εκδόσεις Γ. Μπένου Αθήνα 2002
- ΓΓΕΤ, **“Τεχνολογική Προοπτική Διερεύνηση στην Ελλάδα”**, 2002
- Δημητρέλης Σ., Κανελλόπουλος Γ., **«Το νέο μεγάλο στοίχημα της Dell Computers»** ΤΑ ΝΕΑ , 24/08/2002 , Σελ.: 116 Κωδικός άρθρου: Α174211161
- Δρυμπέτας Ε., **«Επιχειρησιακή Στρατηγική»**, Σημειώσεις παραδόσεων, , Κομοτηνή 2004.
- Καρβούνης Σ., **“Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας”**, Σταμούλης, Αθήνα ,1995
- Κανελλόπουλος Γ., **«Στο βάθος της πρωταθλήτριας η Dell»** , ΤΑ ΝΕΑ , 04/10/2003 , Σελ.: 114 Κωδικός άρθρου: Α177571142
- Κέφης Β. Ν. **«Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες»** , Εκδόσεις Κριτική.
- Λαγοδήμος, Μιχιώτης, **«Διοίκηση Παραγωγής, Σημειώσεις Παραδόσεων»**, Πειραιάς Νοέμβριος 2006
- Λαγοδήμος Α., Δερβιτσιώτης Κ., **«Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων»**, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2007
- Ξανθάκης Μανώλης, Τσιπούρη Λένα, **«Διαχείριση Τεχνολογίας και Venture Capital»**, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2001
- Παπαδάκης Β. **«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία»**, τόμος Α΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Παπαδάκης Β. **«Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία»**, τόμος Β΄, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002.
- Σιώμοκος, Γ.Ι., **«Στρατηγικό Μάρκετινγκ»**, , Εκδόσεις Σταμούλη, Τόμος Β΄, Αθήνα 1999

- Φράγκος Σπ., «**Το «χρυσό παιδί» των κομπιούτερ**», Το ΒΗΜΑ, 17/09/2000 , Σελ.: D25 Κωδικός άρθρου: B13055D251

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Andrews K., “**Corporate Strategy as a vital Function of the board**”, Harvard Business Review, 1981
- Ansoff, “**Corporate Strategy**”, London Penguin 1985
- Argenti J. “**Corporate Collapse: The Causes and Symptoms**”, McGraw-Hill, London, 1976.
- Barney J. B., “**Gaining and Sustaining Competitive Advantage**”, Prentice Hall 2003
- Barrows P., Anderson S., “**Dell Computers Goes into the Shop**”, Business Week ,1993
- Berman S.J, Hagan Jeff, “**How technology-driven business strategy can spur innovation and growth**”, Strategy and Leadership, Vol 34, No 2, 2006
- Burgelman R.A, “**Designs for Corporate Entrepreneurship**”, California Management Review,1984, p 154-166
- Cahill E. and Gavigan J., 1997, “**Overview of Recent European and non-European National Technology Foresight Studies**”, EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE JRC, Institute for Prospective Technological Studies (Seville), EUR 17301 EN, από το δικτυακό τόπο <http://www.jrc.es/cfapp/reports/list.cfm>
- Campbell, Goold M., Alexander M., “**Corporate Level Strategy: Creating Value in Multibusiness Company**”, John Wiley and Sons, 1994
- Campbell, Goold M., Alexander M., “ **Corporate Strategy and Parenting Theory**”, Long Range Planning, April 1998
- Caves R. E., Ghemawat P., “ **Identifying Mobility Barriers**”, Strategic Management Journal, January 1992
- Cetron M. J, “**Economics: Prospects for the ‘Dragon’ and the ‘Tiger’**”, Futurist (July-August 2004)
- Chandler A.D., “**Strategy and Structure**”, MIT Press, 1962

- Chandler Alfred D Jr, **“Strategy and Structure- Chapters in the History of the Industrial Enterprise”**, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962
- Christensen C.M., **“The Innovator’s Dilemma”**, Boston HBS Press, 1997
- Cook J S, Cook L., **“Achieving Competitive Advantage of Advanced Manufacturing Technology”**, Benchmarking for Quality Management & Technology, MCB University Press, 1994
- Cooper Juett R., **“A multidimensional approach to the adoption of innovation”**, Management Decision, MCB University Press, 1998
- Dahlgaard J., Martensen A., **“Strategy and Planning for Innovation Management-supported by creative and learning organizations”**, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 16, No 9, 1999
- Dankbaar B., Canell W., **“Technology Management and Public Policy in the European Union”**, Office for Official Publications of the European Communities and Oxford University Press, 1996
- Dobbin F. and Dowd T. J, **“How policy shapes competition”**, Administrative Science Quarterly (September 1997)
- Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. and Soete L., **“Technical Change and Economic Theory”**, Pinter Publishers, London and New York, 1988
- Dougherty D., Hardy C., **“Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation to Organization Problems”**, Academy of management, 1996, p 1120-1163
- Drucker P., **“Innovation and Entrepreneurship”**, Heinemann, London,1985
- **“Europe’s Workplace Revolution”**, Economist (November 13 2004)
- Edquist Charles, **“Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations”**, Pinter, London,1997
- **“Flying into Battle”**, Economist, May 8 2004 pp 60
- Freedman D.H., **“Through the looking glass”**, The state of Small Business Inc, May 21, 1996

- Freeman C., “**The Economics of Hope: essays on technical change, economic growth and the environment**”, Pinter Publishers, London and New York, 1992
- Galbraith J. R., “ **Designing the Innovative Organization**”, Organizational Dynamics, 1982, p 5-25
- Grant R. M., “**The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**”, 2001
- Grant R.M., “**Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications**”, Blackwell Business, 1998, 3rd edition.
- Guth W.D, “**Corporate Entrepreneurship**”, Strategic Management Journal, 1990
- Halal W. E, “**The top 10 Emerging Technologies**”, Special Report (World Future Society, 2000)
- Hamermesh R. G., “**Making Strategy Work**”, John Wiley and Sons, 1986
- Hamel G., “**Leading the revolution**”, Boston: Harvard Business School Press, 2000
- Handy C., “**The Age of Unreason**”, in Henry, J. (Ed.), Creative Management, Sage, London, 1991.
- Harrigan K. R., “**Strategies for Vertical Integration**”, Lexington Books, 1983
- Harrison J.S., Hall E.H, “**Resource Allocation as an Outcropping of Strategic Consistency: Performance Implications**”, Academy of Management Journal 1993, p1026-1051
- Hatten K. J and Hatten M. L , “**Strategic Groups, Asymmetrical Mobility Barriers, and Constability**”, Strategic Management Journal (July-August 1987)
- Hauser J.R., “**The House of Quality**”, Harvard Business Review, 1988, p 63-73
- Heenan D., “**The Downsize of Downsizing**”, The Journal of Bysiness strategy, 1989.
- Hickman C., “**Incubating Innovation**”, Journal of Business Strategy, 2002, p-14-18

- Hill C. W.L., Jones G. R. ,**Strategic Management**, 5th Edition,2001
- Hill C.W.L. & Jones G.R., “**Strategic Management: An Integrated Approach**”, Boston Houghton Mifflin Company, 2001 5th edition.
- Hitt M.A., Ireland D.R., and Hoskisson R.E, “**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**” , South-Western College Publishing, 2001 4th.
- Huston L., “**Mining the periphery for new products**”, Long Range Planning, 2004
- Inkpen, N. Choudhury, “**The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of Strategy Absence**”, Strategic Management Journal, 1995
- Johnson G. and Scholes K., “**Exploring Corporate Strategy**”, sixth edition Prentice Hall 2002
- Johnson, G., “**Rethinking Incrementalism**”, Strategic Management Journal, Vol. 9 No.1, 1988.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R.,”**Exploring Corporate Strategy**”, Prentice Hall, 7th Edition,1993
- JRC-IPTS (Gavigan James and Scapolo Fabiana), PREST (Keenan Michael and Miles Ian), CM International (Fahri Francois and Lecoq Dennis) and Svilupo Italia (Capriati Michele and Di Bartolomeo Teresa) (επίμ), 2001, A “**Practical Guide to Regional Foresight**”, Foren Network, European Commission Research Directorate General, STRATA Programme, EUR 20128 EN, από το δικτυακό τόπο από το δικτυακό τόπο <http://www.jrc.es/cfapp/reports/list.cfm>
- Longenecker C. O., Simonetti J. L., Sharkey T. W., “**Why organizations fail: the view from the front-line**”, The Graduate School of Management, The University of Toledo, Toledo, Ohio, USA, 2000
- Martins E.C, Terblanche F., “**Building organizational cultural that stimulates creativity and innovation**”, European Journal of Innovation Management, Volume 6, Number 1, 2003
- Morrow J. L., Johnson R. A., Busenitz L. W., “**The effects of cost and asset retrenchment on firm performance: The overlooked role of a firm’s competitive environment**”, Journal of Management Vol. 30, 2004

- MakawatsakuNantaporn I and Kleiner Brian H.: **“The Effect of Downsizing on Morale and Attrition”**.
- McKierman, N., **“Strategies of Growth: Maturity Recovery and Internalization”**, Routledge Series in Analytical Management, 1992 p.49.
- Osborne J. D, Stubbart C. I., Ramaprasad A., **“Strategic Groups and Competitive Enactment”**, Strategic Management Journal (May 2001)
- Pavitt K., **“Sectoral patterns of technological change: Towards a taxonomy and a theory”**, Research Policy, p 343-373, 1984
- Pearce J. A., Robbins D. K., **“Retrenchment Remains the Foundation of Business Turnaround”**, Strategic Management Journal, June 1994
- Porter M., **“Competitive Strategy”**, Free Press, 1980
- Porter M., **“Competitive Advantage”**, Free Press, 1985
- Porter M., **“Competitive Advantage of Nations”**, Free Press, 1990
- Porter M., **“What is Strategy?”**, Harvard Business Review, 1996
- Prahaland C. K. and Hamel Gary, **“The Core Competence of the Corporation”**, Harvard Business Review (May/June 1990)
- Porter M. E, **“Competitive Strategy”**, (New York: The Free Press 1980)
- Porter M. E., **“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”**, Free Press 1985
- Porter M. E., **“From Competitive Strategy to Corporate Strategy”**, International Review of Corporate Strategy, 1990
- Porter M., **“Strategy and the Internet”**, Harvard Business Review, 2001, p 63-78
- Rigby D., **“Moving Upward in a Downturn”**, Harvard Business Review, June 2001.
- Rogers E.M., **“Diffusion of Innovations”**, New York: The Free Press, 1995
- Rosenblum D., Tomlinson D., Scott L., **“Bottom-Feeding for Blockbuster Businesses”**, Harvard Business Review, March 2003
- Rosenkopf L., **“Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, and Impact in the optical disk industry”**, Strategic Management Journal, 2001
- Rumelt R. P, Schendel D. E , **“Fundamentals Issues in Strategy: A research agenda”** HBS Press, 1984

- Salvatore D., **“Managerial Economics in a Global Economy”**, Thomson South Western, 5th edition, 1996
- Scherrer P. S., **“Management Turnarounds: Diagnosing Business Ailments”**
- Slocum J. W., McGill M., Lei D. T., **“The New Learning Strategy: Anytime, Anything, Anywhere.”**, Organizational Dynamics, 1994
- Sorensen J.B., Stuart T.E., **“Aging, Obsolescence and Organizational Innovation”**, Administrative Science Quarterly, 2000, p 81-112
- Thompson A.A. Jr. and Strickland A.J. III, **“Strategic Management: Concepts and Cases”**, Boston, McGraw-Hill Irwin, 2001 12th edition.
- Tompson J. with Martin F., **“Strategic Management: Awareness and Change”**, 5th Edition.
- Von Hippel E., **“The Sources of Innovation”**, Oxford University Press, 1988
- Villiers, C., **“Boiled Frog Syndrome”**, Management Today, March 1989.
- Wheelen T., J. Hunger D., **“Concepts in strategic management and business policy”**, tenth edition Prentice Hall 2005
- Zahra Shaker-Sisodia, **“Exploiting the dynamic links between competitive and technology strategies”**, European Management Journal, 1999, p 188-203
- Zook C., **“Increasing the Odds of Successful Growth: The critical prelude to moving ‘Beyond the Core’**”, Strategy and Leadership Vol. 32, 2004